

Die Bedeutung von Werbung und Absatzweg- gestaltung für das Unternehmenswachstum

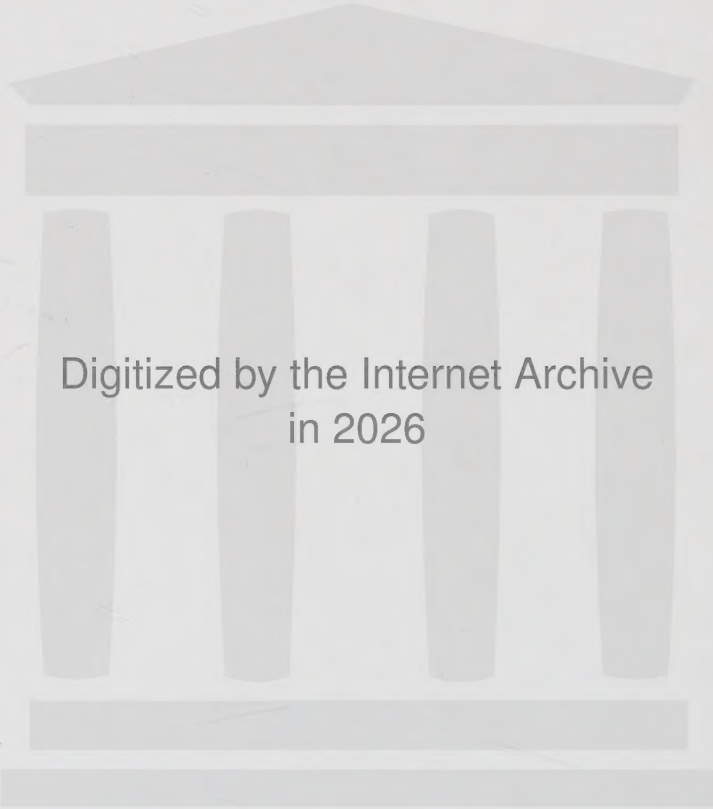
Dissertation

zur Erlangung des Grades
eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft
des Wirtschaftswissenschaftlichen Fachbereichs
der Justus Liebig-Universität in Gießen

vorgelegt von

Ernst Knut Sill
aus Hamburg

Gießen 1970



Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41545919_0003

Die Bedeutung von Werbung und Absatzweg- gestaltung für das Unternehmenswachstum

Dissertation

zur Erlangung des Grades
eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft
des Wirtschaftswissenschaftlichen Fachbereichs
der Justus Liebig-Universität in Gießen

vorgelegt von

Ernst Knut Sill
aus Hamburg

Gießen 1970



Erstgutachter : Professor Dr. Karl Alewell

Zweitgutachter: Professor Dr. Dietger Hahn

Tag der mündlichen Prüfung: 21. September 1970

G L I E D E R U N G

	<u>Seite</u>
1. Einführung	1
1.1 Konzeption und Abrenzung	1
1.2 Der Begriff Unternehmenswachstum	7
2. Unternehmenswachstum ohne Variation des Einsatzes absatzpolitischer Instrumente	12
2.1 Fragestellung und Prüfung herkömmlicher Ansätze	12
2.2 Entwicklung und Auswertung eines graphischen Simulationsmodells	15
2.21 Die zur Gründung einer Einproduktunternehmung erforderlichen Mindestwartungen	15
2.22 Zusammenfügung der Erwartungen zu einem Erklärungsmodell über die Gründungsentscheidung	19
2.23 Verwendung von Modellen mit vollständiger Markt- und Kostentransparenz zur Simulation der Wirklichkeit	23
2.24 Auftragspolster als Impulse zur Kapazitätserweiterung	27
2.25 Prüfung der Möglichkeit, weitere Situationen zu simulieren	31
2.3 Bestimmung des erklärten Wirtschaftsbereiches	33
3. Werbung und Unternehmenswachstum	40
3.1 Prüfung herkömmlicher Ansätze	40
3.2 Entwicklung und Auswertung von Werbewachstumsmodellen	44
3.21 Grundlagen der Modelle	44
3.211 Zahlenbeispiele	44
3.212 Graphische Darstellung der Zahlenbeispiele	49
3.22 Untersuchung wirklichkeitsnäherer Modellkonstruktionen	54
3.221 Mögliche Verläufe der Werbewirkungskurve	54
3.222 Untersuchung von Werbewirkungskurven mit gleichbleibenden oder abnehmenden Umsatzzuwächsen	57

3.223 Untersuchung von s-förmigen Verläufen der Werbewirkungskurve	63
3.224 Zusammenfassung	68
3.23 Berücksichtigung zeitlicher Verzögerungen der Werbewirkung	69
3.24 Berücksichtigung von Werbemaßnahmen der Konkurrenten	78
3.241 Die Wirkung der Zahl der intensiv werbenden Unternehmen ohne Berücksichtigung des Einflusses unterschiedlicher Werbekonzeptionen	78
3.242 Der Einfluß der Werbekonzeption	84
3.2421 Überblick	84
3.2422 Der SPIEGEL'sche Ansatz als Grundlage der Analyse	85
3.2423 Vertiefung des SPIEGEL'schen Modells im Hinblick auf die Werbung	89
3.2424 Auswertung der Ausführungen zur Werbekonzeption	99
3.243 Die durch Werbung verursachten Wachstumschancen auf einem mit Spezialmarken umworbenen Markt	101
3.3 Kritische Unternehmensgrößen	107
3.31 Fragestellung	107
3.32 Ableitung kritischer Unternehmensgrößen	110
3.33 Beurteilung der praktischen Anwendungsmöglichkeiten	115
3.4 Schlußfolgerungen für die Wachstumspolitik des Unternehmens	116
3.41 Fragestellung	116
3.42 Schlußfolgerungen im Hinblick auf die Überwindung eines 'Höckers' der Werbewirkungskurve	117
3.43 Wachstumsstrategien im Hinblick auf die Konkurrenz	122
3.431 Die Strategie verhaltener Wachstumsschritte	122

	<u>Seite</u>
3.432 Die Strategie der Marktsegmentierung	126
3.4321 Vor- und Nachteile der Selbstkonkurrenz	126
3.4322 Grenzen einer optimalen Strategie der Marktsegmentierung	133
3.433 Die Strategie der Kopie	139
3.5 Ermittlung werbungsbedingter Wachstumschancen in der Praxis	144
3.51 Fragestellung	144
3.52 Kriterien zur Ermittlung von Branchen mit werbungsbedingten Wachstumschancen	148
3.521 Der 'Schwierigkeitsgrad, mit dem ein Gut von Konkurrenzgütern nach objektiven Merkmalen qualitativ zu unterscheiden ist' als Kriterium	148
3.522 Die 'Höhe des durchschnittlichen Kaufbetrages' und die 'Häufigkeit der Käufe' als Kriterium	153
3.523 Die 'Größe des Marktvolumens' als Kriterium	155
3.524 Die 'Zahl der potentiellen Käufer' als Kriterium	164
3.525 Die 'mögliche Zahl der intensiv werbenden Unternehmen' als Kriterium	168
3.526 Zusammenfassung der Kriterien zu einem idealen Polaritätsprofil für Märkte mit werbungsbedingten Wachstumschancen	170
3.53 Ermittlung einiger Branchen mit werbungsbedingten Wachstumschancen anhand der herausgearbeiteten Kriterien	177
4. Absatzweggestaltung und Unternehmenswachstum	189
4.1 Begriffe und Überblick	189
4.2 Wachstumsursachen	192

4.21 Wachstumsursachen auf der Erlös-	192
seite	
4.211 Untersuchung einiger Erschei-	192
nungsformen des direkten Ab-	
satzweges	
4.2111 Abgrenzung	192
4.2112 Die Wirkung des Einsatzes	193
von Reisenden	
4.2113 Ermittlung von Kriterien,	199
die den Einsatz von Reisenden	
nahelegen	
4.21131 Die Notwendigkeit, den	199
wachstumswirksamen	
Einsatz von Reisenden	
auf bestimmte Situa-	
tionen zu beschränken	200
4.21132 Die 'Schwierigkeit bei	
der Beurteilung der	
Güter gegenüber Kon-	
kurrenzgütern' als	
Kriterium	203
4.21133 Die 'Möglichkeit, die	
Käufer gezielt aufzu-	
suchen' als Kriterium	204
4.21134 Die 'Bereitschaft der	
Verwender zu hohen Ab-	
schlußsummen' als Kri-	
terium	205
4.21135 Die 'niedrige Dring-	
lichkeitsstufe des Be-	
dürfnisses im Vergleich	
zu anderen Bedürfnis-	
sen der Verwender' als	
Kriterium	211
4.21136 Zusammenfassung der Kri-	
terien zu einem idealen	
Polaritätsprofil für	
den wachstumswirksamen	
Einsatz von Reisenden	212
4.2114 Die Wirkung von Kundendienst	
auf das Unternehmenswachstum	212
4.21141 Begriff und Abgren-	
zung	214
4.21142 Wirkung des after-sale-	
service gegen Entgelt	221
4.21143 Wirkung von 'unent-	
geltlichem' after-	
sale-service	222
4.212 Untersuchung des indirekten Ab-	
satzweges	

4.2121	Fragestellung	222
4.2122	Wachstumswirkungen der Händlerselektion durch die Hersteller	225
4.21221	Die Wirkung bei gegebener poten- tieller Gesamt- nachfrage der Ver- wender	225
4.21222	Die Wirkung bei zu- nehmender poten- tieller Gesamtnach- frage der Verwender	234
4.21223	Zusammenfassung	236
4.2123	Wachstumswirkungen der Herstellerselektion durch die Händler	238
4.21231	Die Wirkung ohne Gegenmaßnahmen der Hersteller	238
4.21232	Einschränkung und Erweiterung der bis- herigen Ausführungen	243
4.21233	Verkaufsförderung als Gegenmaßnahme der Her- steller	246
4.21234	Ein Beispiel für Her- stellerselektion	249
4.2124	Mischformen	250
4.22	Wachstumsursachen auf der Kostenseite	252
4.221	Begriffe und Überblick	252
4.222	Entwicklung der Grundlagen für die hier zu entwickelnden Distri- butionsmodelle	255
4.223	Kostenvergleiche zwischen verschie- denen Unternehmensgrößen bei gleichen Absatzwegen	263
4.2231	Kostenvergleiche bei direkten Absatzwegen	263
4.22311	Kosten der Auftragszu- sammenstellung	263
4.22312	Versandkosten	266
4.22313	Beschaffungskosten	267
4.2232	Kostenvergleiche bei indirekten Absatzwegen	270

4.22321	Kosten der Auftragszusammenstellung und des Versandes	270
4.22322	Beschaffungskosten	273
4.22323	Gewinne und grundlegende Kosten der Großhändler	274
4.2233	Ergebnis	275
4.224	Bedeutung der Unternehmensgröße für die Wahl zwischen direktem und indirektem Absatzweg	282
4.2241	Wahl des Absatzweges bei Streben nach absolut minimalen Distributionskosten	282
4.22411	Vergleich der Versandkosten	282
4.22412	Vergleich der Kosten für die Auftragszusammenstellung	286
4.22413	Vergleich der Beschaffungskosten	289
4.22414	Zusammenfassung der Kostenarten	295
4.2242	Wahl des Absatzweges bei Streben nach - im Vergleich zur Branchenkonzurrenz - relativ minimalen Distributionskosten	300
4.3	Wirkungen der Wachstumsursachen im Bereich der Absatzweggestaltung auf die Wachstumsverläufe	311
5.	Polaritätsprofile als Beitrag zur wachstumsorientierten Kombination absatzpolitischer Instrumente	319
	Verzeichnis der wichtigsten Symbole	328

1. Einführung

1.1 Konzeption und Abgrenzung

Obwohl eine der ersten einzelwirtschaftlichen Arbeiten über Unternehmenswachstum bereits im Jahre 1942 geschrieben wurde¹⁾ und auch danach hin und wieder Veröffentlichungen zu diesem Thema erschienen,²⁾ nahm dieses Gebiet im betriebswirtschaftlichen Schrifttum lange Zeit eine völlig untergeordnete Rolle ein. Das theoretische Denken konzentrierte sich vornehmlich auf die Entwicklung von Modellen mit statischem Charakter. Besonders auffallend hat sich dies auf die Kosten- und Preistheorie ausgewirkt, wo die zeitliche Dimension meistens ausdrücklich durch die Beschränkung auf eine bestimmte Periode ausgeklammert wird. Lediglich die Investitionstheorie stellte in dieser Hinsicht eine löbliche Ausnahme dar.

Erst in jüngster Zeit besinnt man sich wieder darauf, daß die kurzfristige Anpassung an gegebene Produktionsfunktionen und Datenkränze des Marktes für die unternehmerische Wirklichkeit und damit für das wirtschaftliche Geschehen nicht allzu bedeutsam ist. Das Interesse betriebswirtschaftlicher Forschung wendet sich zunehmend den Chancen zu, die der Unternehmung langfristig aus der Veränderung dieser Daten durch unbeeinflußbaren Wandel und bewußte Gestaltung entstehen. Dabei kann die Unternehmensgröße nicht mehr als konstant in die Betrachtungen einbezogen werden, denn das wichtigste Mittel, um solche Chancen wahrzunehmen, ist das Unternehmenswachstum.

- 1) Vgl. E. SUTENBERG, Zur Frage des Wachstums und der Entwicklung von Unternehmungen, in: Leistungswirtschaft, Festschrift für F. SCHMIDT zu seinem 60. Geburtstag, Berlin - Wien 1942, S. 148 ff.
- 2) Vgl. den Überblick bei H. ALBACH, Zur Theorie des wachsenden Unternehmens, in: Theorie des einzelwirtschaftlichen und des gesamtwirtschaftlichen Wachstums, Hrsg. W. KRELLE, Berlin 1965, S. 9 ff.

Diesem Wandel des Interesses ist die beachtliche Zahl von Veröffentlichungen zu verdanken, die in relativ kurzer Zeit zum Thema Unternehmenswachstum erschienen¹⁾. Die plötzliche Literaturflut ist bereits so groß geworden, daß schon zusammenfassende Übersichten notwendig wurden²⁾. Um so erstaunlicher ist es, daß Fragen des Absatzbereiches, die für die meisten Wachstumsentscheidungen das zentrale Problem darstellen, bisher noch stark vernachlässigt wurden. Lediglich der Produkt- und Sortimentsgestaltung hat man sich im Schrifttum bereits

- 1) Vgl. z.B. von den neueren Veröffentlichungen:
I. GRIMM, Wachstumsprozesse industrieller Unternehmungen, Berlin 1966; W. HAUTH, Grundfragen des Unternehmenswachstums unter besonderer Berücksichtigung seiner Finanzierung, Diss. Freiburg in der Schweiz 1964;
D. HAHN, Wachstumspolitik industrieller Unternehmungen, in: BFuP, 22. Jg. (1970), H. 11, S. 609 - 626;
W. KÜSTERS, Die Bestimmungsgründe des Wachstums industrieller Unternehmungen, Diss. Freiburg i.Br. 1965;
E. LUCKAN, Begriff und Ursachenerklärung des betrieblichen Wachstums als Grundlage der Wachstumsplanung, Diss. Köln 1968; G. SCHROEDER, Die Finanzierungswirtschaft der Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung des einzelwirtschaftlichen Wachstums, Diss. Hamburg 1967;
R. BÜCHNER, Das Problem der Finanzierung des Unternehmenswachstums aus Abschreibungen, in: ZfB, 39. Jg., (1969), H. 2, S. 71 - 100; A.W. KNIGHT, Expanding one's Business, in: Accountants' Magazine, Vol. LXX, No. 726, 1966, S. 948 - 1014; A. KUHN, Optimales Unternehmenswachstum durch Gewinnthesaurierung, ZfbF, 18. Jg., N.F., Nr. 10/11, 1966, S. 680 - 701; R.H. MASON, Use at Corporate Planning Groups in the Analysis of Corporate Acquisitions, California Management Review, Vol. X, No. 4, 1968, S. 61 - 72;
F. MEINZEN, Ein Modell des optimalen Unternehmenswachstums, in: BFuP, 21. Jg. (1969), H. 3, S. 141 - 154;
H. MÜNSTERMANN, Zum Problem der Planung und Kontrolle betrieblichen Wachstums, ZfB, 38. Jg. (1968), S. 727;
W.C. SHAW, Growth - by Acquisition, The Accountants' Magazine, Vol. LXXII, No. 743, 1968, S. 229 - 236;
H. WEBER, Zur Theorie des Wachstums der industriellen Unternehmung, BFuP, 20. Jg. (1968), H. 6, S. 321 - 341.
Zur älteren Literatur vgl. die zusammenfassenden Übersichten in der folgenden Fußnote.
- 2) Vgl. R. BRÄNDLE, Unternehmenswachstum, Zur Dogmenschichte und Methodologie der Theorie des Unternehmenswachstums, Diss. München 1966. H. ALBACH a.a.O., S. 9 ff.

ausgiebiger angenommen.¹⁾ Auch die Wirkungen der Preispolitik können als hinreichend untersucht gelten.²⁾

Auf große Lücken stößt jedoch, wer sich den Gebieten Werbung und Absatzweggestaltung zuwendet. Hauptanliegen dieser Arbeit ist es, einen Beitrag zur Schließung dieser Lücken zu leisten.

Hierbei erweist es sich als zweckmäßig, mit der Untersuchung jener Fragen zu beginnen, die auftreten, wenn eine Unternehmung wächst, während die Variation ihres Einsatzes absatzpolitischer Instrumente ruht. Unternehmenswachstum kann sich dann nur durch Anpassung an eine vorgegebene Nachfrage vollziehen, wobei es gleichgültig ist, auf welche Weise diese Nachfrage hervorgerufen wurde. Unter vereinfachenden Bedingungen sind hier Fragen zu behandeln, die in Verbindung mit jeglichem Unternehmenswachstum auftreten. Bei der späteren Untersuchung der Werbung und Absatzweggestaltung können sie dann zur Vereinfachung der Überlegungen vernachlässigt werden. Dort braucht man sich somit nur noch auf jene Besonderheiten zu konzentrieren, die durch den Einsatz der betrachteten absatzpolitischen Instrumente neu hinzukommen.

-
- 1) Vgl. H. ALBACH, a.a.O., S. 53 ff; ders., Simulation Models of Firm Growth, The German Economic Review, Vol. 5, No. 1, 1967, S. 1 - 26; K. BROCKHOFF, Unternehmenswachstum und Sortimentsänderungen, Köln und Opladen 1966; E. BORSCHBERG, Die Diversifikation als Wachstumsform der industriellen Unternehmung, Bern und Stuttgart 1969; M. H. ANAN, Corporate Growth through Venture Management, in: Harvard Business Review, Vol. 47, No. 1, 1969, S. 43 - 61; H.-G. ABROMEIT, Geplante Beteiligung an neuen Märkten, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 14. Jg., Sonderheft 1968, S. 198-207; D.F. LINWES, Planning Corporate Expansion, in: Management Services, Vol. 5, No. 5, 1968, S. 15 - 24. A. KIESER, Ein Simulationsmodell des Unternehmenswachstums, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 22. Jg., Heft 2 (1970), S. 87 - 107
- 2) Vgl. z.B.: G. SCHMITT-RINK, Unternehmenswachstum und -schrumpfung, Teil I u. II, in: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, Hrsg. F. LÜTGE u. E. PREISER, Bd. 181 (1967/68), S. 1 - 32 und S. 97 - 116

Werbung und Absatzweggestaltung sind deshalb so bedeutsam für das Unternehmenswachstum, weil hier oftmals der Ursprung für die entscheidenden Wachstumsimpulse liegt. Eines der Hauptanliegen dieser Arbeit besteht darin, die in den untersuchten Bereichen absatzpolitischer Betätigung wirkenden Wachstumsursachen aufzuspüren. Solche Ursachen sind sehr verschiedenartig. Sie können beispielsweise in der Ergreifung bestimmter Maßnahmen bestehen, sich aber auch dem Einfluß der Unternehmensleitung völlig entziehen. Die wohl wichtigste Gruppe von Wachstumsursachen bilden die Vorteile größerer Unternehmen gegenüber ihren kleineren Konkurrenten. Ihre besondere Stellung unter den Wachstumsursachen besteht darin, daß sie nicht nur den Impuls zu einem einmaligen Wachstumsschub geben, sondern einen Wachstumsprozeß fortlaufend stimulieren können: Die große Unternehmung wächst aufgrund ihrer Vorteile gegenüber den kleineren Konkurrenten, erlangt dadurch weitere Vorteile, die wieder den Anlaß für Wachstum bilden usw.. Größenvorteile können somit einen sich selbst nährenden Wachstumsprozeß auslösen und am Leben erhalten.

Neben den Wachstumsursachen interessieren auch eventuelle Wachstumshemmnisse, die in den betrachteten Unternehmensbereichen ihren Ursprung haben könnten. Der durch die herauszuarbeitenden Ursachen oder Hemmnisse beeinflusste Wachstumsprozeß wird in dieser Arbeit nur dort untersucht werden, wo er, wegen der Besonderheiten des betrachteten absatzpolitischen Instrumentes, irgendwelche Probleme aufwirft, die seine Behandlung rechtfertigen.

Die meisten Abschnitte dieser Arbeit dienen dem Versuch, zur Klärung des wirtschaftlichen Geschehens beizutragen. Auch dort, wo zweckmäßige Verhaltensweisen für die Praxis abgeleitet werden, fällt ein erklärender Nebeneffekt an. Die hier entwickelten Strategien können Aufschluß darüber geben, warum sich entsprechende Verhaltensweisen bereits in der Praxis als erfolgreich erwiesen, auch wenn für sie

ganz andere als die hier genannten Gründe bestimmend waren.

Da keine aufwendigen empirischen Untersuchungen beabsichtigt sind, kann in den erklärenden Teilen dieser Arbeit nur versucht werden, wesentlich erscheinende Aspekte des tatsächlichen Geschehens modellhaft einzufangen. Die möglichen Handlungsweisen der Unternehmer können gedanklich nur nachvollzogen werden, wenn den Handelnden die Verfolgung bestimmter Zielsetzungen unterstellt wird. Normalerweise wird in dieser Arbeit von der Annahme ausgegangen, der Unternehmer strebe nach möglichst viel Gewinn. Zwar ist bekannt, daß diese Annahme der Fülle der in den Unternehmen tatsächlich verfolgten Ziele nicht gerecht wird.¹⁾ Auch entspricht es nicht der Wirklichkeit, wenn der dispositive Faktor, der normalerweise aus mehreren Personen mit unterschiedlichen Zielsetzungen besteht, in dieser Arbeit nur durch eine einzige Person, den Unternehmer, vertreten wird.²⁾ Beim gegenwärtigen Stand einzelwirtschaftlicher Forschung scheint es jedoch noch verfrüht, unter Beachtung der ganzen Vielfalt möglicher Zielbildungen brauchbare Ergebnisse anzustreben. Empirische Untersuchungen berechtigen allerdings zu der Annahme, mit dem Gewinnstreben die wichtigste Komponente einzelwirtschaftlicher Triebkräfte in der Marktwirtschaft erfaßt zu haben.³⁾

1) Vgl. z.B. E. HEINEN, Das Zielsystem der Unternehmung, Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Wiesbaden 1966, insbes. S. 59 ff.; J. BIDLINGMAIER, Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, Bd. VIII der Studienreihe Betrieb und Markt, Hrsg. K. Ch. BEHRENS, Wiesbaden 1967, insbes. S. 47 ff.

2) Vgl. z.B. E. HEINEN, a.a.O., S. 167 ff.; U. SCHMIDT-SUDHOFF, a.a.O., S. 56 ff. und S. 133 ff.; H. STRASSER, Zielbildung und Steuerung der Unternehmung, Bd. 8 der Schriftenreihe Betriebswirtschaftliche Beiträge, Hrsg. H. MÜNSTERMANN, Wiesbaden 1966, S. 24 ff.

3) Vgl. E. HEINEN, a.a.O., S. 35 ff.

Einer der wesentlichsten Aspekte, die berücksichtigt werden sollten, wenn es gilt, unternehmerisches Verhalten zu erklären, ist die Ungewißheit, die auf den Informationen der handelnden Personen lastet. In den folgenden Ausführungen soll diesem Ungewißheitsaspekt in starkem Maße Rechnung getragen werden. Mit der Forderung nach Berücksichtigung der Ungewißheit würde es nicht in Einklang stehen, wenn angenommen wird, der Unternehmer visiere ständig ein erkennbares Gewinnmaximum als Ziel an. Die unvollständige Information verhindert die Kenntnis darüber, wo dieses Maximum in der Wirklichkeit liegt. Das Gewinnmaximum stellt das unbekannte 'Idealziel' des Unternehmers dar. Um dennoch einen konkreten Betrag als sog. 'Aktionsziel' anstreben und die Ergebnisse später am Grad seiner Erreichung messen zu können, bildet sich der Unternehmer, nach neuerer Auffassung, eine individuelle Vorstellung von einem als 'angemessen' oder 'zufriedenstellend' erachteten Gewinn.¹⁾ Man spricht in diesem Zusammenhang auch von seinem Anspruchsniveau. Das bedeutet nun aber nicht, daß der Unternehmer einen höheren als den angemessenen Gewinnbetrag verschmähen würde, wenn dieser in realisierbare Nähe rücken sollte. Vielmehr ist anzunehmen, daß der Unternehmer bei einer Verfehlung des Anspruchsniveaus seine Vorstellung über zufriedenstellende Gewinne überprüfen und dem laufenden Informationsstand anpassen wird. Eine solche Korrektur kann auch nach unten vorgenommen werden, wenn die realisierten Ergebnisse kleiner als angemessen ausfallen.²⁾

Sehr viel Raum wird in dieser Arbeit dem Versuch gewidmet, jene Ausschnitte wirtschaftlichen Geschehens zu umreißen, in denen die getroffenen Aussagen Gültigkeit haben könnten. Hierdurch soll verhindert werden, daß

1) Zur Theorie vom Anspruchsniveau der Unternehmung vgl. z.B.: U. SCHMIDT-SUDHOFF, a.a.O., S. 66 ff.; H. STRASSER, a.a.O., S. 41 ff.; E. HEINEN, a.a.O., S. 239 ff.

2) Vgl. Fußnote 1)

die Ergebnisse in unzulässiger Weise verallgemeinert werden, wenn ihr Geltungsbereich nicht bereits aus den Schilderungen der Zusammenhänge eindeutig hervorgeht.

Schließlich sei noch darauf hingewiesen, daß es nicht Aufgabe einer betriebswirtschaftlichen Arbeit sein kann, die von ihr untersuchten Zusammenhänge hinsichtlich ihrer gesamtwirtschaftlichen Zweckmäßigkeit zu beurteilen. Die Zweckmäßigkeit einer Maßnahme soll hier stets nur an ihrer Eignung zur Erreichung der oben genannten einzelwirtschaftlichen Zielsetzung gemessen werden.

1.2 Der Begriff Unternehmenswachstum

Die "Betriebswirtschaftslehre zeichnet sich durch großen Gedankenreichtum, aber geringe Einheitlichkeit aus".¹⁾ Dieser Satz könnte sich besonders auf den Begriff Unternehmenswachstum bzw. seine Bestandteile beziehen. Es ist nicht möglich, ihn in seiner ganzen Vielschichtigkeit erschöpfend zu behandeln, da ein zu tiefes Eindringen in solche begrifflichen Fragen die Gefahr in sich birgt, die eigentliche Aufgabe aus den Augen zu verlieren. Zweck dieser Begriffsklärung soll es sein, eine nach pragmatischen Gesichtspunkten brauchbare Arbeitsgrundlage zu schaffen.

Als Unternehmung sollen hier Leistungsstätten verstanden werden, in denen unter Beachtung von Gewinnstreben und Wahrung des finanziellen Gleichgewichts Produktionsfaktoren kombiniert werden, um am Markt verwertbare Güter und Dienste zu erbringen.²⁾ Bezüglich ihrer Lenkung müssen

1) H. SEISCHAB, Betriebswirtschaftliche Grundbegriffe, Stuttgart 1961, S. 5

2) GUTENBERG, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. I: Die Produktion, 12. Auflage, Berlin-Heidelberg-New York 1966, S. 445 ff. Vgl. auch: WÖHE, G., Einf. i. d. Allg. BWL, 8. Aufl., Berlin-Frankfurt 1968, S. 4ff.

diese Stätten einem zentralen autonomen Willenszentrum unterstehen, um eine wirtschaftlich selbständige Einheit zu bilden. Eine Unternehmung in diesem Sinne kann aus einer Verflechtung mehrerer rechtlich selbständiger Gebilde bestehen und bedarf ihrerseits keiner eigenen Rechtsform, wenn z.B. das Eigentum an mehreren Gesellschaften in der Hand einer Person vereinigt ist. Um sprachlich etwas variieren zu können, sollen in dieser Arbeit die Bezeichnungen Unternehmung, Unternehmen, Einzelwirtschaft, Betrieb und auch Firma synonym gebraucht werden.

Unter Wachstum versteht man die Zunahme der Größe eines Gebildes bzw. seine "positive Größenänderung"¹⁾ zwischen zwei Zeitpunkten.²⁾ Die Begriffe Wachstum und Größe stehen somit in engem Zusammenhang zueinander. Während der eine den Prozeß bezeichnet, charakterisiert der andere die Ausgangssituation bzw. das Ergebnis von Ausgangssituation plus der durch den Prozeß bewirkten Veränderung zu dem jeweils betrachteten Zeitpunkt.³⁾

Um eine klare Vorstellung davon zu erhalten, was unter Unternehmenswachstum zu verstehen ist, muß somit bekannt sein, was als Unternehmensgröße angesehen wird. In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur bestehen hierüber jedoch keine einheitlichen Auffassungen. Hier ist jedoch nicht der geeignete Ort, um auf die Problematik dieses Begriffes näher einzugehen.⁴⁾ Es mag deshalb der Hinweis genügen, daß Unternehmensgröße im allgemeinen als Leistungsvermögen der Unternehmung interpretiert wird.

- 1) R. HARRIS, A Model at the "Managerial" Enterprise, The Quarterly Journal of Economics, Vol. 77, 1963, S. 187
- 2) Vgl. K. BROCKHOFF, a.a.O., S. 13
- 3) Vgl. W. WITTMANN, Überlegungen zu einer Theorie des Unternehmungswachstums, in: ZfhF, 13. Jg. (1961), S. 497
- 4) Vgl. zum Begriff Unternehmensgröße z.B.: W. BUSSE VON COLBE, Die Planung der Betriebsgröße, Wiesbaden 1964, S. 29 ff.; W. LÜCKE, Betriebs- und Unternehmungsgröße, Stuttgart 1967, S. 19 ff.

Zur Messung dieses Leistungsvermögens werden zahlreiche Maßstäbe vorgeschlagen. Im Zusammenhang mit Fragen des Absatzbereiches interessieren allerdings nur solche Maßstäbe, in denen das am Markt verwertbare Leistungsvermögen zum Ausdruck kommt. Von Unternehmenswachstum soll deshalb in dieser Arbeit gesprochen werden, wenn sich der mengen- oder wertmäßige Absatz einer Unternehmung, d.h. ihr Umsatz, innerhalb des betrachteten Zeitraumes erhöht.¹⁾

Diese Begriffswahl hat eine Reihe von Konsequenzen zur Folge, über die man sich Klarheit verschaffen sollte, ehe mit diesem sprachlichen Instrumentarium gearbeitet wird. Von Bedeutung erscheinen insbesondere folgende Aspekte:

- Bei Wahl sehr kurzer Betrachtungsräume müßten saisonale Aufschwungphasen als Unternehmenswachstum angesehen werden. Da sich viele Arbeiten aber nur mit der Untersuchung von dauerhaft wirkenden Wachstumsschüben befassen, würde diese Eigenschaft des Wachstumsbegriffes oftmals störend wirken. Saisonale Schwankungen lassen sich jedoch dort, wo sie nicht von Interesse sind, leicht aus der Betrachtung eliminieren. Hierzu sind die Zeitpunkte zwischen denen das Wachstum gemessen werden soll so weit auseinander zu legen, daß der Zeitraum eines Saisonalzyklus zwischen ihnen liegt.
- Nicht die vorhandene Kapazität, sondern die ausgelastete Kapazität bestimmt die Unternehmungsgröße. Eine umsatzbedingte Erhöhung der Auslastung vorhandener Kapazitäten von z.B. 50 auf 70 % wird damit als Wachstum angesehen. Ein Ausbau der Kapazität ohne Umsatzsteigerung gilt dagegen nicht als Wachstum. Die Schaffung ausreichender Kapazitäten ist lediglich Voraussetzung für das Umsatz-

1) Zur Problematik dieser Größenmaßstäbe vgl. W. BUSSE VON COLBE, a.a.O., S. 55 ff. Bei konstantem Gesamtmarktvolumen ist der Marktanteil einer Unternehmung als Größenmaßstab ebenso geeignet wie ihr Umsatz.

wachstum. Fehlende Kapazitäten stellen somit ein Wachstums-
hemmnis dar.

- Die Tiefe des Produktionsprozesses wird nicht berück-
sichtigt. Eine Ausdehnung der unternehmerischen Aktivitäten
in vor- oder nachgelagerte Stufen wird nicht als Wachstum
angesehen. Die Umsatzsteigerung eines Industriebetriebes
durch Aufnahme von Handelswaren zur Sortimentsabrundung
und besseren Auslastung der Außendienstorganisation gilt
dagegen als Unternehmenswachstum.
- Wird der wertmäßige Umsatz als Meßgröße herangezogen, dann
können auch Umsatzsteigerungen als Folge von Preis-
steigerungen zu Unternehmenswachstum führen. Es ist aber
zumindest fraglich, ob die Durchsetzung von Preis-
steigerungen am Markt generell als Wachstumsleistung aufzu-
fassen sei, weil Wachstum dadurch einen inflationären
Charakter erhalten kann.

Will man Preiseinflüsse aus der Betrachtung eliminieren und
läßt die Fragestellung einen Ausschluß auf dem Wege der
Prämisse nicht zu, dann muß auf einen mengenmäßigen
Absatzbegriff ausgewichen werden. Er kann wiederum nicht
generell herangezogen werden, weil sich durch ihn nur
mengenmäßig addierbare Artikel zu einem Ausdruck zusammen-
ziehen lassen.

- Einige häufig verwendete Unterteilungen von Wachstumsarten
können in dieser Arbeit nicht verwendet werden. Mit der
Unterscheidung in "internes" und "externes Wachstum"
wird danach differenziert, ob Kapazitätserweiterungen
durch Schaffung neuer produktiver Kombinationen entstanden
sind oder ob diese Kapazitäten bereits in anderen Unter-
nehmungen produktiv genutzt wurden. Dieses Begriffspaar
kann hier nicht verwendet werden, weil Kapazitätser-
weiterungen überhaupt nicht als Wachstum angesehen werden.

Mit den Begriffspaaren "horizontales" und "vertikales
Wachstum" wird danach unterschieden, ob die Unternehmung
ihre Aktivitäten auf der gleichen Wirtschaftsstufe aus-

dehnt oder ob sie in vor- oder nachgelagerte Stufen eindringt. Daneben wird noch von "diagonalem" Wachstum gesprochen, wenn die Unternehmung Tätigkeiten aufnimmt, die weder horizontal noch vertikal mit ihrem bisherigen Tätigkeitsfeld verknüpft sind, sondern z.B. in völlig anderen Branchen oder Wirtschaftszweigen liegen.

Der an den Umsatz geknüpfte Wachstumsbegriff ist nicht geeignet, um "vertikales Wachstum" sinnvoll zu erfassen. Die Ausdehnung der Tätigkeiten in vorgelagerte Wirtschaftsstufen schlägt sich im Umsatz nicht nieder und wäre somit nach der hier gewählten Terminologie gar kein Wachstum.

Da sich die Begriffsinhalte, die man üblicherweise mit den zuletzt genannten Bezeichnungen verbindet, somit nicht sauber mit dem hier gewählten Wachstumsbegriff wiedergeben lassen, soll auf diese Unterscheidung völlig verzichtet werden. Für die Schärfe der Argumentation werden sich daraus keine Nachteile ergeben.

Die hier angeführten Konsequenzen des gewählten Wachstumsbegriffes stehen alle weitgehend in Einklang mit den in dieser Arbeit zu untersuchenden Fragestellungen. Dies gibt den Ausschlag dafür, ihn anderen Möglichkeiten, das Unternehmenswachstum zu definieren, vorzuziehen.

2. UNTERNEHMENSWACHSTUM OHNE VARIATION DES EINSATZES ABSATZPOLITISCHER INSTRUMENTE

2.1 Fragestellung und Prüfung herkömmlicher Ansätze

Jede Unternehmung, die auf dem Absatzmarkt Umsätze erzielt, hat zumindest bei ihrer Gründung über die Produktgestaltung und Preispolitik auf die ihr zuströmende Nachfrage eingewirkt. Erfolgreiche unternehmerische Betätigung ohne Einsatz absatzpolitischer Instrumente ist somit nicht denkbar. Auch nach erfolgter Gründung bieten sich oftmals viele Gelegenheiten, um die Kombination des absatzpolitischen Instrumentariums zu verbessern. Bevor jedoch auf diese Möglichkeiten der Nachfragestimulierung eingegangen wird, erweist es sich als zweckmäßig, die damit verbundenen Fragen zu ignorieren. Manche Teilfragen des Unternehmenswachstums lassen sich am leichtesten lösen, wenn man die Variation des Einsatzes absatzpolitischer Instrumente ausschließt und sich die Nachfrage zunächst als weitgehend unternehmensextern bestimmt vorstellt.

Um Wachstumschancen, d.h. Möglichkeiten zur Umsatzsteigerung, nutzen zu können, muß eine Unternehmung über ausreichende Kapazitäten verfügen. Die Bereitstellung von Kapazitäten, gemäß den Absatzmöglichkeiten des Marktes, ist somit Voraussetzung für jegliches Unternehmenswachstum im hier definierten Sinne. Die Aufgabe dieses Abschnittes soll darin bestehen, unter den eben genannten vereinfachenden Bedingungen, nach wichtigen Bestimmungsfaktoren von Kapazitätserweiterungsinvestitionen zu forschen.

Nun hat man sich mit den Bestimmungsfaktoren von Kapazitätserweiterungen im wirtschaftswissenschaftlichen Schrifttum bereits ausgiebig im Rahmen der Investitionstheorie befaßt. Ebenso, wie es hier geschehen soll, fragt man auch in der Investitionstheorie normalerweise nicht nach den Ursachen

der Nachfrage und Nachfrageänderungen, sondern nimmt ihre Höhe als gegeben hin.¹⁾ Man könnte deshalb vermuten, daß es zur Erklärung des Unternehmenswachstums bei unternehmens-extern bestimmter Datenkonstellation nichts neues mehr zu sagen gibt; es sei denn, man wollte die bekannten investitionstheoretischen Ansätze lediglich mit einer neuen Bezeichnung versehen. Um dieser Gefahr zu entgehen, soll in diesem Abschnitt der Schwerpunkt der Betrachtungen an einer Stelle liegen, die bisher noch von der Investitionstheorie vernachlässigt wurde.

Die Grundlage der investitionstheoretischen Modelle bilden die Erwartungen der Unternehmer über die relevanten Daten. Der Schwerpunkt der Betrachtungen liegt auf der sinnvollen Verknüpfung und Auswertung dieser Erwartungen zum Zwecke der Entscheidungsfindung. Wenig Beachtung wurde jedoch bisher der Frage nach dem Zustandekommen der Erwartungen gewidmet. Auch die Auswirkungen der Entscheidungen, vor allem wenn diese auf falschen Erwartungen basieren, wurden nicht untersucht. Schließlich ist auch noch kaum nach den zusätzlichen Informationen gefragt worden, die dem Unternehmer im Zeitablauf aus der Umwelt zufließen. Da sie die Erwartungen des Unternehmers grundlegend korrigieren können, üben sie oftmals mehr Einfluß auf die Investitionsentscheidung aus, als es mit einer Verfeinerung der Wirtschaftlichkeitsrechnung möglich wäre, deren Aufgabe in der besseren Auswertung dieser Erwartungen besteht. Im Mittelpunkt der folgenden Ausführungen sollen diese bisher von der Investitionstheorie kaum beachteten Fragen stehen.

1) Eine Ausnahme stellt das Modell von H. JACOB dar, das Programm-Investitionsplanung und den Einsatz absatzpolitischer Instrumente simultan behandelt. Vgl. H. JACOB, Neuere Entwicklungen in der Investitionsrechnung, Sonderdruck der Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Wiesbaden 1965

Durch diese Wahl des Schwerpunktes der Betrachtungen wird die Verwendung der üblichen Investitionsansätze nicht ausgeschlossen. Da hier jedoch weniger die Verknüpfung und Auswertung der Erwartungen interessiert, sondern in erster Linie das Zustandekommen der Erwartungen, genügt es, wenn eine recht einfache Form der Investitionsrechnung gewählt wird. Dadurch können die Überlegungen von unnötigen Details frei gehalten werden.

Ein Verzicht auf verfeinerte Investitionsrechnungen, wie sie im Schrifttum vorgeschlagen werden, ist jedoch noch aus einem weiteren Grunde ratsam. Die meisten Investitionsmodelle wurden als Entscheidungsmodelle entwickelt, mit deren Hilfe der Unternehmer in die Lage versetzt werden soll, die beste Lösung zu finden. Um dieses Ziel zu erreichen, wird von einem sehr hohen Niveau der Spezifizierung unternehmerischer Erwartungen ausgegangen. Man orientiert sich dabei offenbar mehr an Idealvorstellungen als an den in der Wirklichkeit gegebenen Möglichkeiten.¹⁾ Die Arbeit mit solchen Modellen könnte deshalb den Blick für die teilweise unüberwindlichen Schwierigkeiten versperren, die bei der Bildung der für diese Modelle erforderlichen Erwartungen auftreten. Die an solchen Modellen gewonnenen Erkenntnisse könnten außerdem leicht durch den Hinweis auf die Kluft, die offenbar noch zwischen ihnen und den in der Praxis vorgenommenen Rechnungen besteht,²⁾ entkräftet werden.

1) Die Investitionsmodelle werden im Hinblick auf das Vermögen der Praxis, Daten - vor allem Daten, die in die Zukunft reichen - herbeizuschaffen, teilweise als 'überzüchtet' bezeichnet. Vgl. H. SCHWARZ, Kalkül mit Erwartungen, in: Der Volkswirt, 21. Jg. (1967), Nr. 28, S.1435; G. JAENSCH, Betriebswirtschaftliche Investitionsmodelle und praktische Investitionsrechnung, in: ZfbF, 19. Jg.(1967), H. 1, S. 49 -55

2) Vgl. H. SCHWARZ, a.a.O., S. 1435; G. JAENSCH, a.a.O., S. 48 ff; vgl. auch E. GUTENBERG, Untersuchungen über die Investitionsentscheidungen industrieller Unternehmen, Köln und Opladen 1959, S. 195 ff.; T. OURSIN, Probleme industrieller Investitionsentscheidungen, Ergebnisse schriftlicher und mündlicher Befragungen der Ifo-Institute für Wirtschaftsforschung, Berlin und München 1962

Der umgekehrte Weg bezüglich Erwartungen und auswertender Rechnung scheint dagegen ergiebiger zu sein, obgleich auch er zunächst an der Wirklichkeit vorbeigeht.

Der völlige Verzicht auf detaillierte Investitionsrechnungen mit hohen Anforderungen an die Spezifiziertheit der Erwartungen erlaubt es, mit dem für Wachstumsentscheidungen unerläßlichen Minimum an Erwartungen zu arbeiten und diese in einer recht groben Rechnung auszuwerten. Erweisen sich dabei bereits diese Minimalerwartungen als oftmals sehr vage Spekulationen, dann läßt sich hieraus erkennen, auf wieviel schwankenderem Boden im allgemeinen Rechnungen mit einem beliebig höheren Grad an Spezifiziertheit der eingegebenen Erwartungen stehen müssen. Dadurch wird es möglich zu ermessen, welche große Bedeutung jeder sicheren zusätzlichen Information über relevante Daten zukommt, auch wenn diese Information auf die Vergangenheit bezogen sein sollte.

2.2 Entwicklung und Auswertung eines graphischen Simulationsmodells

2.21 Die zur Gründung einer Einproduktunternehmung erforderlichen Mindesterwartungen

Um die Schwierigkeiten, denen sich der Unternehmer bei der Erwartungsbildung gegenübersteht, besonders deutlich zu machen, ist es am zweckmäßigsten, mit der Gründungssituation zu beginnen oder - was hier fast auf das selbe hinausläufe - mit einer Kapazitätsausdehnung zur Erweiterung des Produktionsprogramms um ein weiteres Erzeugnis. In beiden Fällen trifft das Ungewißheitsproblem die Unternehmung am schwersten, weil sie über keinerlei Erfahrung mit dem betreffenden Produkt verfügt.

Da in dieser Arbeit Verbundeffekte sowohl im Absatz- als auch im Produktionsbereich unberücksichtigt bleiben sollen,

fällt die Erweiterung des Produktionsprogramms nur dann unter die hier vorzunehmenden Überlegungen, wenn das neue Betätigungsfeld keinerlei Verflechtungen mit den bisherigen Tätigkeitsbereichen der Unternehmung aufweist. Die Situation unterscheidet sich dann aber nur noch wenig von jener in der Gründungsphase. Lediglich das Vermögen der Unternehmung, Risiken gegebenenfalls finanziell zu verkraften, und somit auch ihre Überlebenschancen sind im zweiten Fall höher als bei der Neugründung. Dieser Aspekt ist jedoch nicht bedeutsam genug, um eine getrennte Untersuchung beider Fälle zu rechtfertigen. Die folgenden Überlegungen sollen deshalb am Beispiel der Unternehmensneugründung durchgeführt werden.¹⁾

Welches ist nun das Mindestniveau an Spezifiziertheit, das die Erwartungen des Unternehmers aufweisen müssen, damit es zu einer Neugründung kommt? Obgleich Modelle, die auf solchen Mindesterwartungen basieren, keinen Anspruch erheben können, stets mit der Wirklichkeit in Einklang zu stehen, soll doch versucht werden, diese Frage so zu beantworten, daß die vorzunehmenden Annahmen mit den über die Realität vorliegenden Informationen so gut wie möglich übereinstimmen. Man wird deshalb wohl davon ausgehen müssen, daß der Unternehmer bei Investitionsentscheidungen weniger in Einnahmen- und Ausgabenströmen denkt als in Kosten und Erlösen.²⁾

Wenn mit der Erlösseite begonnen wird, dann soll damit nichts über die Reihenfolge der Bildung einzelner Erwartungsarten ausgesagt werden und auch nichts darüber, daß eine solche

1) Auch die Steigerung der Umsätze von Null auf irgendeinen positiven Wert fällt nach der hier gewählten Definition unter den Begriff Unternehmenswachstum.

2) E. GUTENBERG, Untersuchungen über die Investitionsentscheidungen industrieller Unternehmen, a.a.O., S. 195 ff.

Reihenfolge überhaupt existieren muß. Der Unternehmer wird sich irgendwann vor der endgültigen Entscheidung über die Durchführung der Investition Klarheit über den von ihm gegebenenfalls zu fordernden Preis und die hierbei abzusetzenden Mengen verschaffen müssen. Hier soll nicht im einzelnen erörtert werden, wie dies bei unvollkommener Information geschehen kann.¹⁾ Für die vorzunehmenden Überlegungen ist es gleichgültig, ob sich der Unternehmer zur Preisfindung in die Abnehmer hineinzudenken versucht, ob er die gegenwärtigen oder potentiellen²⁾ Konkurrenten im Auge hat oder sich an den Kostenerwartungen orientiert. Wirklichkeitsfremd erscheint es allerdings, anzunehmen, er würde zu diesem Zweck mit konjunkturalen Preis-Absatz-Funktionen arbeiten. Die Zusammenstellung möglicher Preis-Mengenkombinationen ist der kritischste Punkt bei der Erwartungsbildung. Es stellt besonders dann vor große Probleme, wenn, wie in der Gründungssituation, noch keine zuverlässigen Erfahrungswerte vorliegen und damit die im allgemeinen wesentlichste Stütze für die Aufstellung von Prognosen fehlt. Der Unternehmer wird deshalb wohl bestenfalls ein bestimmtes Preisintervall im Auge haben und auch hier wird er sich vermutlich darauf beschränken, wenige Preishöhen genau zu fixieren.

Obgleich es keine Schwierigkeiten bereiten würde, solche schon recht differenzierten Vorstellungen in den folgenden Überlegungen zu berücksichtigen, soll die Preispolitik hier ausgeklammert bleiben.³⁾ Sie gehört nicht zum Unter-

1) Vgl. hierzu den Überblick bei H.-G. KRUSSELBERG, Organisationstheorie, Theorie der Unternehmung und Oligopol, Berlin 1965, S. 145 ff.

2) Vgl. hierzu A. GUTOWSKI, Wirksame Konkurrenz und wirtschaftliche Macht, Ein Beitrag zur theoretischen Grundlegung wettbewerbspolitischer Entscheidungen (bisher unveröffentlichte Habilitationsschrift, Universität Mainz)

3) Statt, wie in den folgenden Modellen, nur mit einer Erlösgeraden zu arbeiten, müßten dann mehrere Erlösgeraden berücksichtigt werden.

suchungsgegenstand dieser Arbeit, hätte selbst in der eben erwogenen Form keine Allgemeingültigkeit, weil Preisforderungen auch auf noch einfachere Weise zustande kommen können und würde darüber hinaus die folgenden Graphiken durch unnötige Unübersichtlichkeit belasten. Es soll hier deshalb genügen, festzuhalten, daß sich der Unternehmer irgendwann vor der endgültigen Entscheidung über die Durchführung der Investition für einen Preis $\bar{p}$ entscheiden wird, der nach Möglichkeit gewinnmaximal sein soll, von dem aber niemand mit Sicherheit behaupten wird, daß er es tatsächlich sei. Der Unternehmer wird vielmehr hoffen, mit diesem Preis in die Nähe des langfristigen Gewinnmaximums zu gelangen. Da er hierüber aber niemals Gewißheit erhält, wird er bereits zufrieden sein, wenn er ihm ermöglicht, einen als angemessen erachteten Gewinn zu erzielen.

Bei dem gewählten Preis wird kaum eine ganz bestimmte Absatzmenge erwartet werden, sondern im allgemeinen eine ganze Skala von Absatzmengen möglich erscheinen. Neben einer Menge, die mit großer Wahrscheinlichkeit erwartet wird ($\bar{x}_w$), wird es wohl eine maximale Ausbringung ($\bar{x}_{\max}$) geben, deren Überschreitung kaum zu erwarten ist. Außerdem wird es noch eine Mindestmenge geben, deren Unterschreitung als nahezu unwahrscheinlich angesehen wird ($\bar{x}_{\min}$). Die Erlöse erhält man dann durch Multiplikation des Preises $\bar{p}$ mit den erwarteten Ausbringungsmengen.

Schließlich werden Vorstellungen über die Kosten existieren, die mit der Erstellung der verschiedenen erwarteten Ausbringungsmengen verbunden sind. Man wird wohl annehmen können, daß für die Kostenschätzungen im allgemeinen wesentlich bessere Informationen zur Verfügung stehen als für die Erwartungen auf der Erlösseite.

Neben den Erwartungen über den günstigsten Preis des Produktes, die Nachfragemöglichkeiten zu dem geforderten

Preis und die Stück- oder Gesamtkosten der erstellten Menge(n) ist als letztes noch die Kenntnis des Kapitaleinsatzes erforderlich, der mit den Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung in Einklang stehen muß.

2.22 Zusammenfügung der Erwartungen zu einem einfachen Erklärungsmodell über die Gründungsentscheidung

Bei diesem geringen Stand an Spezifiziertheit der unternehmerischen Erwartungen erübrigen sich detaillierte Investitionsrechnungen. Die Angaben lassen sich in einer Graphik leicht miteinander verknüpfen und ermöglichen es dem Unternehmer so, auf anschauliche Weise die Vorteilhaftigkeit einer Investition zu beurteilen.

Der Preis $\bar{p}$, multipliziert mit verschiedenen Ausbringungsmengen, gibt die bei dieser Preisforderung möglichen Erlöse ($\bar{U}$) an. Die Funktion $\bar{U} = \bar{p} \cdot x$ mit den übrigen Erwartungen in ein Koordinatensystem eingetragen, ergibt eine Graphik, wie sie Abb. 2-1 zeigt. Innerhalb der angegebenen Toleranzen für die Ausbringungsmenge ist der Gewinn keineswegs gesichert, sollten die ungünstigen Absatzvorstellungen zutreffen, so werden die erwarteten Kosten ($\bar{K}$) die Erlöse überschreiten. In solchen Fällen wird die Einstellung des Unternehmers gegenüber dem Risiko zu einem wichtigen Kriterium dafür, ob die Investition realisiert werden soll oder nicht.

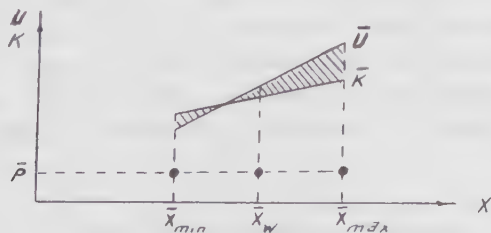


Abb. 2-1

Es möge sich hier um einen sehr zaghaften oder vorsichtigen Unternehmer handeln. Die Investition kommt nicht zustande. Bestärkend für den Entschluß könnte z.B. die Befürchtung wirken, der gewählte Preis sei in Zukunft nicht zu halten, sondern würde unter dem Druck der Marktverhältnisse sinken. Die Erlösfunktion ($\bar{U}$) in Abb. 2-1 könnte demnach in ungewissem Ausmaß flacher verlaufen, wodurch die Aussicht auf einen Gewinn noch stärker in Frage gestellt würde.

Für Wachstumsüberlegungen bedeutsamer ist dagegen ein anderer Fall, bei dem die Differenz zwischen den Erlösen und Kosten ein erfreulicheres Bild aufweist. Vgl. hierzu Abb. 2-2 innerhalb des Bereiches $0 < x < \bar{x}_{\max}$. Es ist in der Praxis üblich diese Differenz und den cash flow noch zu dem Kapitaleinsatz in Beziehung zu setzen, um damit grobe Ausdrücke für die Rentabilität und den Amortisationszeitpunkt zu erhalten.¹⁾ Fallen auch diese Größen zufriedenstellend aus und bereitet die Kapitalbeschaffung keine Schwierigkeiten, so wird man sich für die Gründung entscheiden.

Sicher wird die in diesen Modellen angenommene Erwartungsstruktur und die auf ihr basierende Investitionsrechnung nicht immer der Wirklichkeit entsprechen. Vor allem auf der Kosten- bzw. Ausgabenseite wird man oftmals über differenzierteres Wissen verfügen. So wird man in den Überlegungen vielfach recht zuverlässige Informationen über die unterschiedlichen Anschaffungspreise und Ingangsetzungskosten berücksichtigen können. Auch wird man Angaben über die voraussichtliche Anlaufzeit haben, in der zwar Ausgaben anfallen, aber keine Erlöse zu erzielen sind. Solche Angaben über relevante Daten wird man dort, wo sie verfügbar sind, mit verfeinerten Rechnungen auszuwerten trachten.

1) E. GUTENBERG, Untersuchungen über die Investitionsentscheidungen ..., a.a.O., S. 195 ff.



Abb. 2-2 -

Die Feinheit der Rechnung wird jedoch diejenigen Personen, welche die Verantwortung für die Investitionsentscheidung tragen, nicht über die Unsicherheit hinwegtäuschen, welche gerade auf den entscheidenden Daten lastet. Auf der Erlösseite wird jede zusätzliche Differenzierung der Erwartungen die Gefahr von Schätzfehlern nicht mindern, sondern eher noch erhöhen. Die Erlösseite ist darum der schwache Punkt in jeder Investitionsrechnung, bei der dem Investor keinerlei eigene Erfahrungen mit vergleichbaren Projekten zur Verfügung stehen.

Es wäre allerdings sehr schlecht um die Zukunftsaussichten expandierender Firmen bestellt, wenn Wachstum, das die bisherige Kapazität überschreitet, stets nur in Verbindung mit derart hohen Kapazitätserweiterungsrisiken möglich wäre. Bei jedem Wachstumsschritt müßte man dann sehr darum bangen, das bisher Erreichte - zumindest teilweise - wieder zu verlieren; und sehr häufig werden die Befürchtungen gerechtfertigt sein, wie der hohe Prozentsatz von Unternehmen zeigt, die bereits kurz nach ihrer Gründung wieder aus dem Markt scheiden.¹⁾ Es soll deshalb als nächstes geprüft werden, ob Entscheidungen über Kapazitätserweiterungen, die nach erfolgter Gründung (bzw. nach Aufnahme des neuen Erzeugnisses in das Absatzprogramm) vorgenommen werden, auf besseren Grundlagen stehen als diejenigen in den bisher betrachteten Phasen. Hierzu muß gefragt werden, welche zusätzlichen Informationen dem Unternehmer aus seiner Umwelt zufließen, sobald er am Markt tätig wird.

1) Vgl. K.B. MAYER und S. GOLDSTEIN, The First Two Years: Problems of Small Firm Growth and Survival, Washington DC (Small Business Administration) 1961, S. 56; B.C. CHURCHILL, Age and Life Expectancy of Business Firms, Survey of Current Business, Vol. 35 (Dec. 1955), S. 15 (zit. nach H. ALBACH, a.a.O., S. 11 f.)

2.23 Verwendung von Modellen mit vollständiger Markt- und Kostentransparenz zur Simulation der Wirklichkeit

Es scheint sinnvoll anzunehmen, daß Modelle, die von vollständiger Markt- und Kostentransparenz ausgehen, kaum Anspruch darauf erheben können, den Entscheidungsprozeß der Wirklichkeit wiederzugeben. Wenn diese Ansicht richtig ist, stellt sich die Frage, ob die Modelle, die von bekannten Nachfrage- und Kostenkurven ausgehen, überhaupt noch einen Wert haben.

M.E. sind diese Arbeiten auch dann gerechtfertigt, wenn sie nicht geeignet sind, den tatsächlichen Entscheidungsprozeß des Unternehmers zu erklären. Sie können nämlich in vorzüglicher Weise zeigen, welche Angaben erforderlich wären, wenn man eine ideale Entscheidung treffen wollte und welche verborgenen Zusammenhänge in der Wirklichkeit wirken, auch wenn diese Zusammenhänge im Einzelfall nicht numerisch bestimmbar sind. Nicht gerechtfertigt erscheint es jedoch anzunehmen, der Unternehmer würde tatsächlich in der beschriebenen Weise handeln.

Die Tatsache, daß über die Nachfrage- und Kostenkurven in der Praxis nur recht vage Vorstellungen bestehen, besagt nicht, daß diese Kurven nicht doch im Verborgenen existieren. Es gibt für jede beliebige Periode eine Nachfrage- und auch eine Kostenkurve - nur entzieht sich ihr Verlauf unserer Kenntnis. Da wir die Kurven einerseits nicht im voraus prognostizieren können, andererseits aber nur eine der vielen sich bietenden Möglichkeiten zu realisieren ist, kann auch am Ende einer Planungsperiode lediglich festgestellt werden, wo jeweils ein einziger Punkt dieser Kurven lag. Beispielsweise ist nachträglich bekannt, mit welcher Nachfrage nach Autoreifen eines bestimmten Fabrikates die Kunden auf einen bestimmten geforderten Preis reagiert haben. Man lernt

auf diese Weise einen einzigen Punkt der Nachfragekurve kennen. Ebenso wären aber auch sämtliche übrigen Punkte dieser Nachfragekurve zu ermitteln gewesen.

Für die hier vorzunehmenden Überlegungen ist dies deshalb von Bedeutung, weil sich die vorhandenen Modelle mit vollständiger Information teilweise eignen, um eine bestimmte Situation zu simulieren, die jedoch nur dem unbeteiligten Beobachter, dem Leser, bekannt ist. Eine solche vorgegebene Situation ist auf Folie 2-1 zu finden. Es wurde der Fall des Polypols bei unvollständiger Konkurrenz¹⁾ gewählt. Bei gegebenen Nachfrage- und Kostenkurven ist es leicht, den gewinnmaximalen Punkt zu ermitteln. So einfach, wie es in der Theorie meistens zugeht, hat es der Unternehmer jedoch nicht. Er muß seine Entscheidungen bei möglicherweise falschen Annahmen über die Wirklichkeit reffen.

Durch die Auflage der Folie 2-1 auf Abb. 2-2 ist für einen am wirklichen Geschehen unbeteiligten Betrachter - und nur für ihn - sofort zu erkennen, was nach einer auf den Erwartungen des Unternehmers basierenden Entscheidung geschehen wird. N gibt den wirklichen Verlauf der Nachfragekurve an, E die entsprechende Erlös- und K die effektive langfristige Kostenkurve. Die Abb. 2-2 dagegen zeigt, welche Vorstellungen der Unternehmer über diese Wirklichkeit hegt. Es ist zu sehen, daß selbst die pessimistischsten Erwartungen ($\bar{x}_{\min}$) nicht in Erfüllung gehen. Der Unternehmer erfährt jedoch erst allmählich, daß er bei dem geforderten Preis $\bar{p}$ nur die Menge x_1 absetzen kann und an diesem Punkt keine Kostendeckung erzielen wird. Nur durch eine Preiserhöhung und Kapazitätsabbau kann er sein Los verbessern. Es ist aber eher zu erwarten, daß er in Verkennung der Situation seinen Erfolg durch Preissenkungen bei erhöhter Ausbringung

1) E. GUTENBERG, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Bd., Der Absatz, 8. Aufl., Berlin-Heidelberg-New York

zu verbessern hofft und somit seine Lage möglicherweise noch weiter verschlechtert. Wahrscheinlich wird der Unternehmer deshalb bald nach der Gründung wieder aus dem Markt ausscheiden, wenn sich die Daten der Umwelt nicht im Zeitablauf zu seinen Gunsten verändern.

Ein für die Unternehmung günstigeres Bild ergibt sich, wenn man die Folie 2-2 heranzieht, um die Wirklichkeit zu simulieren, und diese dann der Abb. 2-2 gegenüberstellt. In dieser Situation verläuft die Nachfragekurve durch den Bereich, in dem sie vermutet wurde, und auch die Kosten weichen nicht allzu sehr von der Prognose ab. Die Unternehmung wuchs bereits sofort nach der Gründung in die gewinnoptimale Größe ($\bar{x}_{\max}$) hinein. Sie könnte jahrelang in dieser Größe stagnieren, wenn auch die Datenkonstellation der Umwelt konstant bliebe. Ohne Verschiebung der Nachfragekurve durch den Einsatz absatzpolitischer Instrumente ist kein weiteres erfolgreiches Wachstum möglich. Durch falsche Vorstellungen über die Möglichkeiten von Preissenkungen könnten zwar Kapazitätserweiterungen mit anschließendem Wachstum ausgelöst werden. Die Folge wären aber schrumpfende Gewinne oder gar Verluste.

Sollte der erzielte Gewinn jedoch die als 'angemessen' erachtete Höhe erreichen oder gar überschreiten, so erscheint es gerechtfertigt, anzunehmen, daß der Unternehmer gar nicht daran interessiert ist, noch einmal ein derart hohes Wagnis einzugehen wie in der Gründungsphase. Er wird nun wahrscheinlich weitaus weniger geneigt sein, das einmal Erreichte durch das Eingehen neuer außergewöhnlicher Risiken wieder zu gefährden. Natürlich muß man sich an dieser Stelle vor allen starren Verallgemeinerungen hüten. Sicher wird es immer wieder Persönlichkeiten geben, denen das in der Vergangenheit Erreichte niemals 'zufriedenstellend' oder 'angemessen' erscheint, sondern stets nur Ansporn für die Setzung neuer höherer Ziele sein kann.

Gewiß ist die Risikobereitschaft oder die Fähigkeit, Risiken zu sehen oder richtig einzuschätzen, individuell verschieden. Sollte ein außergewöhnlich wagemutiger Unternehmer einmal oder gar mehrmals nacheinander Erfolg haben, so wird man ihn nachträglich in die Reihe großer Pionierunternehmer mit dem 'gewissen Fingerspitzengefühl, das jedoch niemals erlernbar ist', einordnen. In den meisten Fällen werden sich jedoch sehr riskante Investitionen nachträglich als Fehlinvestitionen erweisen und je nach ihrem Gewicht innerhalb des Gesamtprogramms der Unternehmung zu einem schweren Rückschlag oder gar zum Ausscheiden aus dem Markt führen. Es ist deshalb anzunehmen, daß die Unternehmer normalerweise dazu neigen, auf die Nutzung denkbarer Wachstumschancen zu verzichten, wenn sie bei den erforderlichen Erweiterungsinvestitionen ein ähnlich hohes Risiko, wie in den bisher beschriebenen Phasen, erwarten würde.

Diese Überlegungen lassen die Vermutung aufkommen, daß dort, wo nach Erzielung eines 'angemessenen Gewinnes' noch Erweiterungsinvestitionen vorgenommen werden, im allgemeinen günstigere Bedingungen vorliegen müssen als in der Gründungs- und Produkteinführungsphase.¹⁾ Welcher Art das durch Kapazitätserweiterungen ermöglichte Wachstum ist, das sich unter diesen wesentlich günstigeren Voraussetzungen vollzieht und damit bedeutend mehr Aussicht auf ein glückliches Gelingen hat, läßt sich an dem folgenden Beispiel leicht zeigen. Betrachtet man eine simulierte Situation, wie sie durch Abb. 2-2 und Folie 2-3 charakterisiert wird, so ist zu erkennen, daß selbst die optimistischsten Erwartungen des

1) GUTENBERG berichtet in seinen Untersuchungen über die Investitionsentscheidungen der Unternehmer (a.a.O., S. 136), daß die Gesprächspartner der Chemischen Industrie immer wieder betonten, "daß bei Investitionen, die der Erzeugung neuer Produkte dienen, sehr vorsichtig geplant und disponiert wird". Dabei handelt es sich hier um Investitionen von bereits bestehenden Unternehmen, die Fehlschläge wesentlich besser finanziell verkraften können als solche in der Gründungsphase.

Unternehmers noch übertroffen werden. Dieser wird am Ende der Periode nicht nur seine Kapazität ($\bar{x}_{\max}$) voll ausgelastet haben, sondern darüber hinaus noch ein hohes Auftragspolster aufweisen.

Auch die Kosten wurden falsch eingeschätzt. Hier hat sich der Unternehmer allerdings zu seinen Ungunsten versehen. Das Endergebnis bleibt dennoch positiv. Der Unternehmer erhält auch diesmal lediglich ex post eine Information über einen einzigen Punkt der langfristigen Kostenkurve (K). Er weiß nachträglich mit Sicherheit, welche Kostenhöhe der maximalen Ausbringungsmenge ($\bar{x}_{\max}$) zuzuordnen war.

Nur die erzielten Erlöse wurden für diese Ausbringung richtig vorherbestimmt. Das muß aber stets der Fall sein, wenn der Preis ex ante fixiert wird. An der Kapazitätsgrenze ($\bar{x}_{\max}$) wäre jedoch mit einer anderen Preisforderung ein wesentlich höherer Gewinn möglich gewesen. Das ist allerdings nur für den übergeordneten Betrachter zu erkennen, der nicht in das Geschehen eingreifen kann.

2.24 Auftragspolster als Impulse zur Kapazitäts- erweiterung

Ein bestimmtes Maß an Auftragsbeständen kann produktionsbedingt sein. Wird die Produktion eines Gutes immer erst nach Auftragserteilung begonnen, wie z.B. bei den meisten Firmen des Baumarktes, dann steht dem Produktionsumfang stets ein entsprechender Auftragsbestand gegenüber. Das ist normal und kein Indiz für ein Auseinanderklaffen von Angebot und Nachfrage. Liegt jedoch darüber hinaus ein Auftragspolster vor, das noch nicht in der Produktion bearbeitet werden konnte, oder erwartet der Kunde möglichst sofort - d.h. vom Lager - beliefert zu werden, so sieht sich die Unternehmung einem Nachfrageüberhang gegenüber. Überhöhte Auftragsbestände besagen, daß ein Verkäufermarkt

vorliegt, bei dem die Nachfrage das Angebot bei herrschendem Preis übersteigt.

In dem zuletzt durch die Verbindung von Abb. 2-2 mit Folie 2-3 gebildeten Beispiel soll angenommen werden, daß jeder Auftragsbestand Indiz für ein Auseinanderklaffen von Angebot und Nachfrage ist. Wenn der Unternehmer zur gegenwärtigen Produktionshöhe ($\bar{x}_{\max}$) den Auftragsbestand sowie diejenigen Aufträge hinzuaddiert, die ihm entgangen sind, weil den Kunden die Lieferfristen zu lang erschienen, dann weiß er auch in dieser Situation, wieviel in der vergangenen Periode zum Preise $\bar{p}$ abgesetzt werden konnte. Der Unternehmer kann auf diese Weise ungefähr abschätzen, wo ein einziger Punkt seiner Nachfragekurve (N) gelegen hatte. Alle übrigen Punkte der Nachfragekurve bleiben ihm weiterhin verborgen.

Diese Situation ist für die Unternehmung keineswegs unerfreulich. Sie wird aber auch nur selten als völlig zufriedenstellend empfunden werden. Nur ein ganz extrem nach angemessenem Gewinn strebender Unternehmer wird untätig in dieser Lage verharren und die Auftragspolster als angenehmes Ruhekissen empfinden. Viel häufiger wird der Unternehmer sie aber wohl als Mahnung auffassen, daß er hier Marktchancen ungenutzt verstreichen ließ. Jeder zusätzliche Auftrag, der die Lieferfristen verlängert, vor allem aber jeder durch die Lieferfristen abgeschreckte Kunde, wird ihn zu der Überlegung nötigen, wie hier zu reagieren sei. Läßt man den Einsatz weiterer absatzpolitischer Instrumente außer acht, so verbleiben nur noch die Möglichkeiten, entweder den Preis bei gegebener Kapazität zu erhöhen oder die Kapazität bei gegebenem Preis zu steigern oder aber eine Kombination aus Preissteigerung und Kapazitätserweiterung zu wählen.

Wirft man einen Blick auf die Abb. 2-2 (ohne Folienauflage), so ist nur noch derjenige Ausschnitt der Datenkonstellation zu sehen, der auch dem Unternehmer bekannt ist. Die Erwartungen der Gründungsphase $\bar{U}$ und $\bar{K}$ sind inzwischen

hinfällig geworden. An ihre Stelle treten jetzt die Informationen der Vergangenheit. Diese bestehen in den Angaben über die effektiven Kosten und Erlöse beim gegenwärtigen Preis und maximaler Ausbringung:

$$K_{x_{\max}} \quad \text{und} \quad U_{x_{\max}}$$

Darüber hinaus gibt es Schätzungen über einen einzigen Punkt der in der Vergangenheit gültigen Nachfragekurve. Der Unternehmer kennt den Punkt N_p^- , der ihm an gibt, welche Menge er zum Preis $\bar{p}$ hätte absetzen können.

Aus diesen Daten ist leicht zu ersehen, welche der genannten Handlungsmöglichkeiten mit größter Wahrscheinlichkeit den Vorzug erhalten wird. Der Unternehmer hat keinerlei Informationen darüber erhalten, wie die Nachfrage reagieren würde, wenn er seinen Preis variiert. Er weiß auch nicht, was geschehen wäre, wenn er in der Vergangenheit einen anderen Preis gefordert hätte. Relativ gut kann hingegen beurteilt werden, welche größere Kapazität in der verfloßenen Periode beim gegenwärtigen Preis sinnvoll gewesen wäre (nämlich x_2 Mengeneinheiten). Es fehlen allerdings noch Überlegungen darüber, ob die in Auftragsbeständen ihren Niederschlag findende Nachfrage auch in der Zukunft stabil bleiben wird.

Das Ergebnis dieser Überlegungen wird je nach der individuellen Situation unterschiedlich ausfallen. So wird man beispielsweise bei einem modischen Artikel sehr skeptisch sein und - wenn überhaupt - nur recht zaghaft expandieren. Hier kann es sogar zu empfehlen sein, von einem kurzfristig zu erwartenden Nachfrageboom so viel wie möglich durch vorsichtige Preisanhebungen abzuschöpfen, weil die Nachfrager nicht bereit sind, sich auf spätere Liefertermine verträsten zu lassen. Auch der Tatbestand, daß ein Artikel nicht in ausreichender Menge zu haben ist, kann manches Gut in den Augen potentieller Käufer begehrenswerter erscheinen lassen und das sonst in Kürze zu erwartende Abklingen der Nachfrage hinauszögern.

Die Daimler-Benz AG ist ein Beispiel dafür, daß trotz langjähriger überhöhter Auftragsbestände und langer Lieferfristen die Kapazität evtl. nur sehr zögernd ausgedehnt wird. Die Expansion bei anderen Automobil-firmen schritt dagegen aufgrund des gleichen Sachverhaltes sehr stürmisch voran. Ursache war offenbar die unterschiedliche Einschätzung der Nachfrageentwicklung.¹⁾

Hemmend auf die Kapazitätsausweitung wirkt ebenfalls ein nur in sehr großen Sprüngen vollziehbarer Kapazitätsausbau. Wäre in dem hier gewählten Beispiel (Abb. 2-2) nur eine multiple Erweiterung um z.B. 100 % möglich, so entstünden Überkapazitäten, die ohne den Einsatz weiterer absatzpolitischer Instrumente nicht zu rechtfertigen wären.

Der Entschluß zum Kapazitätsausbau wird andererseits leichter fallen, wenn hierzu lediglich ein Engpaß beseitigt werden muß. Das mit der gewonnenen Periodenkapazität zusätzlich eingegangene Risiko durch vermehrte Kapitalbindung ist dann relativ gering. Auch der Kostenaspekt ist für die Expansionsentscheidung bedeutsam. Die Aussicht, mit steigender Kapazität in den Genuß der Größendegression zu gelangen, wird den Entschluß zur Erweiterungsinvestition leichter reifen lassen.

Zusammenfassend wird der Unternehmer somit zwar nicht generell, aber doch tendenziell dazu neigen, bei Übernachfrage nicht den Preis anzuheben, sondern die Kapazität auszudehnen. Den Ausschlag gibt der höhere Sicherheitsgrad, mit dem die Wirkung dieser zweiten Maßnahme zu beurteilen ist. Die Entscheidung ist zwar nicht frei von Ungewisheiten, doch stehen für die Schätzung der Nachfrage bei gegebenem Preis immerhin Vergangenheitswerte zur Verfügung, nach denen man sich oft recht gut richten kann. Die Erwartungen stehen deshalb auf besseren Grund-

1) Vgl. z.B.: Daimler-Benz investiert weiter maßvoll,
in: FAZ vom 9. 8. 1967, Nr. 182

lagen als bei einer Variation des Preises, wo sämtliche Wirkungen ungewiß sind und auch Vergangenheitswerte als Anhaltspunkt fehlen. Kapazitätserweiterungen als Voraussetzung für Wachstum vollzieht sich hier somit im 'Sog der Nachfrage' bei tendenziell konstantem Preis.¹⁾

In unserem Modellfall soll angenommen werden, die Nachfrage würde als stabil eingeschätzt und die Kapazität könne der Nachfrage in Höhe von X_2 Einheiten genau angepaßt werden. Da auch die neuen Kostenschätzungen ($\bar{K}$) im Vergleich zu den erwarteten Erlösen ($\bar{U}$) ein günstiges Bild ergeben, wird die Unternehmung die Erweiterungsinvestition als Grundlage für anschließendes Wachstum vornehmen.

2.25 Prüfung der Möglichkeit, weitere Situationen zu simulieren

Durch Veränderung der Umweltbedingungen, die in veränderten Folien ihren Niederschlag finden würden, ließe sich das Schicksal der betrachteten Unternehmung weiterverfolgen. Sämtliche denkbaren Veränderungen lassen sich aber in drei Gruppen einteilen, deren Auswirkungen sich nicht wesentlich von den drei durchgespielten Fällen unterscheiden:

1. Die Nachfrage sank, und zwar stärker, als man aufgrund vorsichtiger Schätzungen erwartet hatte. Diese Situation äußert sich in nicht ausgelasteten Kapazitäten bzw. zu hohen Lagerbeständen. Man könnte wieder

1) Empirische Untersuchungen zeigen, daß die Preise im allgemeinen konstanter bleiben als man es nach theoretischen Überlegungen, die von einer vollkommenen Information der Handelnden ausgehen, vermuten würde. Angesichts der geschilderten Ungewißheit der Wirkungen von Preisänderungen erscheint das beobachtete Preisverhalten eher verständlich. Vgl. zum Preisverhalten: D.HISS, Kosten und Preise in der Bundesrepublik 1950 - 1960, Dt. Inst. f. Wirtschaftsforschung, Sonderhefte, N.F. Nr. 67, Reihe A sowie: Sachverständigenrat, Jahresgutachten 1965/66: Stabilisierung ohne Stagnation, Stuttgart und Mainz, o.J. (1965), S. 146 ff.

die Folie 1 als Beispiel für einen solchen Fall heranziehen. Die Konsequenzen sind dieselben, wie sie in der Gründungssituation geschildert wurden. Wenn es der Unternehmung nicht gelingt, sich durch Kapazitätsschrumpfung an eine veränderte Situation anzupassen, wird sie zumindest auf lange Sicht aus dem Markt ausscheiden.

2. Die Nachfrage blieb konstant. Auch hier sind die Aussagen die gleichen wie die auf S. 25 zu Folie 2-2 getroffenen. Die Aussagen müßten sich beim gegenwärtigen Stand der Simulation allerdings auf Folie 2-3 beziehen.
3. Schließlich könnte die Nachfrage auch weiter expandiert haben. Dies ist der für weiteres Unternehmenswachstum interessante Fall. Der weitere Ablauf würde sich aber in seinen wesentlichen Zügen in nichts von dem soeben ausführlich geschilderten Fall unterscheiden. Die einzelnen Stadien, nämlich zu hohe Auftragsbestände, Abschätzung der ungenutzten Absatzmöglichkeiten, Überlegungen hinsichtlich der Dauer dieser Absatzchancen sowie eventuelle Anpassung durch Kapazitätserweiterung würden sich in derselben Weise wiederholen.

Damit sind offenbar sämtliche Möglichkeiten erschöpft, um auf dem Wege der graphischen Simulation zu weiteren Aussagen zu gelangen. Auch in einer Variation der Marktformen werden keine Möglichkeiten zur Gewinnung zusätzlicher Aussagen gesehen.

2.3 Bestimmung des erklärten Wirtschaftsbereiches

Das Modell wurde unter der Voraussetzung aufgestellt, daß das absatzpolitische Instrumentarium konstant gehalten wird. Durch diese Bedingung wird jener Ausschnitt der Wirklichkeit, den die vorgenommenen Überlegungen erklären sollen, offensichtlich eingeschränkt. Wie stark ist aber das Maß der Einschränkung bzw. wie groß ist das verbleibende Feld, auf dem die Richtigkeit der Aussagen geprüft werden könnte?

Übersteigt die Nachfrage das Angebot bei herrschendem Preis, so spricht man von einem Verkäufermarkt. Verkäufermärkte herrschten im Deutschland der dreißiger Jahre, im Zweiten Weltkrieg und auch noch in den ersten Nachkriegsjahren vor,¹⁾ als der größte Teil der Unternehmen keine Mühe hatte, seine Produktion abzusetzen. In solchen Situationen liegen die Hauptprobleme der Unternehmer in den Bereichen der Beschaffung und der Produktion. Es besteht deshalb auch meistens keine Veranlassung, durch Intensivierung der Absatzbemühungen die Nachfrage weiter zu stimulieren.²⁾ Dies legt den Schluß nahe, daß sich das starke Wachstum der Unternehmer in den durch Verkäufermärkte gekennzeichneten Nachkriegsjahren vornehmlich in der soeben geschilderten Weise vollzogen hat.

Im Bereich der Investitionsgüterproduktion sind auch heute noch der Variation absatzpolitischer Instrumente sehr enge Grenzen gezogen. Die typischen Werbemedien sind Prospekte und Kataloge, Anzeigen in Fachzeitschriften sowie der Besuch von Messen und Ausstellungen.³⁾

1) Vgl. z.B. E. BATZER und H. LAUMER, Neue Vertriebswege in Industrie und Handel, München o.J. (1963), S. 10

2) Wie gefährlich eine solche Verhaltensweise sein kann, weil bereits in diesen Phasen allgemein zufriedenstellender Geschäftsentwicklung der Keim für eine spätere Marktverdrängung gelegt werden kann, wird in späteren Abschnitten gezeigt.

3) Vgl. K. MELLEROWICZ, Unternehmenspolitik, Bd. II, Freiburg i.Br. 1963, S. 79 f.

Die hier gebotenen Möglichkeiten sind sehr schnell ausgeschöpft, so daß man wohl behaupten kann, der Einsatz von Werbemedien ist im Investitionsgütersektor von untergeordneter Bedeutung. Der Produktgestaltung und Preispolitik kommen allerdings stärkere Bedeutung zu. Große Änderungen erfolgen jedoch normalerweise nicht kontinuierlich, sondern fallen sukzessive an. In der übrigen Zeit sind die Absatzbemühungen, gemessen an den Aktivitäten des Konsumgütersektors, als spärlich zu bezeichnen. Der Kunde bringt zwar im allgemeinen "nicht den unterschriebenen Auftrag, aber in einer großen Zahl von Fällen doch die Anfrage ins Haus".¹⁾ Auf das Funktionieren dieses "automatischen Auftragseingangs"²⁾ kann man sich besonders in Zeiten steigender Nachfrage, wie z.B. im Konjunkturaufschwung, verlassen. Die Produktion erfolgt dann vorwiegend nach der Auftragserteilung und nicht auf Lager.³⁾ Das geschilderte Simulationsmodell müßte deshalb auch heute noch geeignet sein, das zeitweilige Wachstum weiter Teile der Investitionsgüterindustrie zu erklären.

Aber auch im Konsumgütersektor können zeitweilig Verkäufermärkte vorliegen. So kann sich eine Unternehmung völlig unerwartet einem Nachfragesog gegenübersehen, wenn sich die Konsumenten infolge einer Geschmacksänderung oder durch Modeeinflüsse den von ihr angebotenen Produkten zuwenden. Als Beispiel hierfür können jene Brauereien herangezogen werden, die jüngst in ihrem Sortiment obergäriges Bier aufzuweisen hatten. Sie sahen sich einer überraschenden Geschmacksänderung auf der Nachfrageseite

1) H.-W. BRANDES, Mit dem Telefon besser verkaufen, in: Blick durch die Wirtschaft vom 17.2.1968; Vgl. auch: E. GUTENBERG, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Bd., Der Absatz, 9. Aufl., S. 132 f. und K. MELLEROWICZ, Unternehmenspolitik, a.a.O., S. 55

2) H.-W. BRANDES, a.a.O.

3) Vgl. P. SPILLARD, Praktische Verkaufsförderung, München 1967, S. 153

gegenüber und profitierten in ihrem Wachstum teilweise recht beträchtlich davon.¹⁾

Andere Konsumgüterunternehmen geraten bei steigen- dem Volkseinkommen und entsprechenden Einkommenselasti- zitäten ohne wesentliche eigene Bemühungen in einen Nach- fragesog. Hierfür können die Reisegesellschaften als Beispiel genannt werden, bevor diese von der Konzentra- tionsbewegung in dieser Branche erfaßt wurden. Einen ähn- lichen Boom erlebten die Sparkassen, deren traditionelle Kundschaft von den sog. Geschäftsbanken früher teilweise verschmälert wurde,²⁾ heute jedoch zu einem interessanten Geschäftspartner geworden ist.

Auch in der Hochkonjunktur herrschen im Konsumgüter- sektor ähnliche Verhältnisse. Allerdings werden hier je nach Größe des erwarteten Aufschwungs und Stärke des ver- muteten Rückschlags die Erweiterungsinvestitionen vor- sichtiger vorgenommen werden.³⁾ Die Unternehmung hat abzuwägen, ob sie bewußt auf die Nutzung von Absatzmög- lichkeiten des Konjunkturaufschwungs verzichtet oder aber jede Chance wahrnimmt und dabei das Risiko eingeht, die geschaffenen Kapazitäten nur vorübergehend auszu- nutzen.⁴⁾ Es läßt sich jedenfalls nachweisen, daß auch dort, wo in der Hochkonjunktur im Konsumgütersektor hohe Auftragsbestände, verbunden mit langen Lieferfristen mög-

1) Vgl. Altbier bringt Hannen Zuwachsraten, in: FAZ vom 6.1. 1967, Nr. 5: "Auf der starken Welle des obergärigen Biers, die gegenwärtig über Westdeutschland flutet, ist die größte deutsche Altbierbrauerei 1968 dem Durch- schnitt des Braugewerbes davongeschwommen". Die Hannen- Brauerei verzeichnete 1966 ein Umsatzplus von rund 24 Prozent gegenüber 5,1 Prozent Bundesdurchschnitt. Der letzte Engpaß, der in der Flaschenabfüllung lag, konnte inzwischen durch Erweiterungsinvestitionen beseitigt werden.

2) Sparern kleiner Beträge wurde von den Geschäftsbanken teilweise nahegelegt, lieber ein Konto bei der Spar- kasse zu eröffnen.

3) Vgl. das Beispiel der Automobilindustrie auf Seite

4) Vgl. Daimler-Benz investiert weiter maßvoll, in: FAZ vom 9. 8. 1967, Nr. 187

lich sind, manche Unternehmen zu Erweiterungsinvestitionen veranlaßt werden. In der Baisse würden dementsprechend die erforderlichen Anreize fehlen.

Allerdings treffen offenbar nicht mehr in all den zuletzt genannten Fällen die in dem Modell vorgenommenen vereinfachenden Bedingungen zu. Die Unternehmungen haben nämlich teilweise versucht, das Nachfragewachstum durch zusätzliche Werbung auch noch zu schüren.¹⁾ Die Bedingung, konstanten Einsatz absatzpolitischer Instrumente, wird damit scheinbar durchbrochen. Es treten zusätzliche Aspekte auf, die erst später behandelt werden sollen. Aber auch in solchen Fällen lassen sich die hier getroffenen Aussagen verwerten. Es wurde nichts über die Länge der Periode gesagt, in der das absatzpolitische Instrumentarium nicht zu variieren sei. Langfristig hat z.B. die auf der Altbierwelle schwimmende Hannen-Brauerei ihr Werbebudget nicht konstant gehalten. Andererseits befindet sich die Kombination der Absatzinstrumente aber auch nicht ständig im Fluß, sondern erfolgt vielmehr oftmals in einzelnen Schüben. Im allgemeinen wird man nach jeder neuen Kombination erst einmal einige Zeit verstreichen lassen, um die Wirkung abzuwarten. Auch in dem entwickelten graphischen Simulationsmodell ging ja der eigentlichen Gründung der Entwurf einer Produktionsidee und die Preisfixierung voraus. Man kann auch von einem einmaligen Einsatz der absatzpolitischen Instrumente 'Produktgestaltung' und 'Preispolitik' sprechen. Hieran schlossen sich erst die Phasen an, die in dem Modell berücksichtigt wurden.

Die absatzpolitischen Bemühungen werden zumindest immer dann stagnieren, wenn die Wirkung einer Maßnahme oder Kombination von Maßnahmen die bisherigen Produktionsmöglichkeiten überschreiten sollte. Die Unternehmens-

1) Vgl. Altbier bringt Hannen Zuwachsraten, a.a.O.

leitung steht dann wieder vor der Frage, ob sie sich auf ihren Auftragspolstern ausruhen soll, ob sie die Kapazität erweitern oder den Preis anheben soll. Darüber hinaus kann sich aber jetzt auch noch die Minderung der absatzpolitischen Bemühungen anbieten. Solche Erwägungen sind jedoch nur sinnvoll, wenn das Instrument, z.B. die Werbung, eine intensitätsmäßige Anpassung zuläßt. Bei einem gelungenen Wurf in der Produktgestaltung wird eine Qualitätsminderung dagegen in vielen Fällen von vornherein ausscheiden. Abgesehen von diesen zusätzlichen Erwägungen unterscheiden sich solche Phasen innerhalb der Unternehmensentwicklung in nichts von dem hier entwickelten Modell. Gemessen am Grad der Ungewißheit, mit dem jede andere Möglichkeit behaftet ist, wird die Kapazitätserweiterung vielfach als die günstigste Lösung erscheinen. Allerdings lassen sich auch hier wieder Fälle nennen, in denen man einer anderen Maßnahme oder Kombination von Maßnahmen den Vorzug geben wird. Man könnte auch hier wieder an eine multiple Kapazitätserweiterung denken, bei der große Reservekapazitäten entstehen würden. Auch ein drohender konjunktureller Abschwung, die Gefahr technischer Überholung des Erzeugnisses oder das mögliche Auftreten eines neuen Konkurrenten könnten z.B. der Nutzung der Wachstumschancen im Wege stehen. Im allgemeinen dürfte aber wohl doch die Kapazitätserweiterung als beste Lösung erscheinen, wenn eine Prüfung ergibt, daß keine besonderen Gründe gegen den Fortbestand der hohen Nachfrage sprechen. Begünstigend für diese Hypothese wirkt hier noch die durch den bisherigen Erfolg genährte Aussicht, durch erhöhte absatzpolitische Anstrengungen weitere Chancen nutzen zu können.

Der Anwendungsbereich des graphischen Simulationsmodells wird damit wesentlich erweitert. Es kann stets dann in modifizierter Form verwendet werden, wenn die Nachfrage das Angebot übersteigt und dieses zu überhöhten Auftragsbeständen führt. Die Nachfragesteigerung braucht

somit nicht mehr durch externe Einflüsse hervorgerufen zu sein, sondern kann auch durch unternehmensinterne Bemühungen geweckt sein. Das Modell kann damit in einer längeren Wachstumsphase mehrmals zur Erklärung von Teilphasen verwendet werden. Ein solcher Ablauf kann z.B. in folgende Stufen zerfallen: unternehmensextern oder -intern hervorgerufene Nachfragesteigerung - Anpassung an Übernachfrage durch Kapazitätserweiterung - vermehrter Einsatz absatzpolitischer Instrumente zur weiteren Nachfragestimulierung - Anpassung an die geschaffene Übernachfrage durch Kapazitätserweiterung - neuer Anstoß zur Nachfragesteigerung - usw. Die Phasen, in denen man sich durch Kapazitätserweiterung an den Nachfrageüberhang anpaßt, wenn sich dieser in Auftragsbeständen niederschlägt, können durch das Simulationsmodell erklärt werden.

Zwischen dem Wachstum aufgrund unternehmensextern vorgegebener Nachfrage und jenem Wachstum, bei dem die Nachfrage durch absatzpolitische Bemühungen stimuliert wurde, bestehen somit mehr Gemeinsamkeiten als man zunächst vermuten könnte. Stets muß, damit eine Unternehmung erfolgreich wachsen kann, genügend Nachfrage vorhanden sein. Ohne Variation des Einsatzes absatzpolitischer Instrumente besteht die Aufgabe der Unternehmung lediglich in der eventuellen Anpassung der Kapazität an die unternehmensextern bestimmte Nachfrage. Mit Variation des Einsatzes absatzpolitischer Instrumente hat es die Unternehmensleitung darüber hinaus noch in gewissem Umfang in der Hand, ob und in welchem Ausmaß sie diese auf ihre Produkte gerichtete Nachfrage selbst schaffen will. In beiden Fällen sind bezüglich der Kapazitätserweiterung ähnliche Überlegungen anzustellen.

In den folgenden Abschnitten können nunmehr die mit der Kapazitätserweiterung verbundenen Fragen vernachlässigt werden. Es braucht nur noch untersucht zu

werden, in welcher Weise die Unternehmung durch Werbung oder Absatzweggestaltung auf ihre Nachfrage einzuwirken vermag. Um überflüssige Wiederholungen zu vermeiden, sei der Einfachheit halber weiterhin unterstellt, daß keine technischen oder ökonomischen Schwierigkeiten bestehen, um die Kapazität ohne ~~zeitlichen~~ Verzug gemäß den vorhandenen Nachfragemöglichkeiten auszudehnen. Außerdem soll der Unternehmer nicht zögern, von dieser Möglichkeit zur raschen Kapazitätsausweitung Gebrauch zu machen. Der Wert der folgenden Aussagen wird durch diese Vereinfachungen nicht beeinträchtigt. Man kann sich jederzeit leicht ausmalen, welche Modifizierungen erforderlich sind, wenn die Kapazitätsausdehnung nach einzelnen Nachfragesteigerungsschüben in der hier beschriebenen Weise erfolgt.

3. WERBUNG UND UNTERNEHMENSWACHSTUM

3.1 Prüfung herkömmlicher Ansätze

Unter Werbung soll in dieser Arbeit nur Absatzwerbung verstanden werden. Sie "umfaßt die verkaufspolitischen Zwecken dienende, absichtliche und zwangfreie Einwirkung auf Menschen mit Hilfe spezieller Kommunikationsmittel"¹⁾.

Betriebswirtschaftliche Literatur, die ausdrücklich die Zusammenhänge zwischen Werbung und Unternehmenswachstum zum Untersuchungsgegenstand hat, gibt es meines Wissens nicht. Man könnte allerdings auf jene Arbeiten verweisen, die sich mit der optimalen Budgetierung von Werbeausgaben befassen. Eine Darstellung der verschiedenen Ansätze ist bei KORNDÖRFER zu finden.²⁾ Dadurch wird eine erneute Zusammenfassung an dieser Stelle hinfällig.

Mit dem gewinnoptimalen Werbebudget wird auch die gewinnoptimale Ausbringungsmenge bestimmt. Unternehmen, die ihr Optimum nach einem der vorgeschlagenen Verfahren ermittelt haben, werden auch hineinzuwachsen trachten, wenn sie bisher kleiner dimensioniert waren. Die Verwirklichung der noch nicht erreichten gewinnoptimalen Unternehmensgröße ist das Ziel des hier untersuchten Unternehmenswachstums. Man könnte somit die zum optimalen Werbeinsatz vorgeschlagenen Verfahren auch als Beiträge zu einem Teilaspekt der Theorie des Unternehmenswachstums werten.

- 1) K. Ch. BEHRENS, Absatzwerbung, Wiesbaden 1963, S. 14.
Vgl. auch E. GUTENBERG, Grundlagen ..., Bd. 2, 9. Aufl., S. 408 ff.
- 2) Vgl. W. KORNDÖRFER, Die Aufstellung und Aufteilung von Werbebudgets, Stuttgart 1966.

Nun haben allerdings auch die zur Bestimmung von Werbebudgets in der Betriebswirtschaftslehre entwickelten Verfahren in der Praxis bisher wenig Anklang gefunden. Voraussetzung für die theoretischen Modelle sind u.a. relativ sichere, im allgemeinen völlig sichere Vorstellungen über die Werbewirkung. Diese Vorstellungen finden meistens ihren Niederschlag in einer Werbewirkungskurve, die jeder möglichen Budgethöhe ihre Absatzwirkung zuordnet. Anhand dieser Kurve ist es relativ einfach, das optimale Budget zu bestimmen.

Während es in der Theorie somit keine großen Schwierigkeiten bereitet, den optimalen Punkt genau festzustellen, bestimmt die Praxis ihren Etat immer noch vorwiegend nach relativ groben Faustregeln. Die Unternehmer wären wohl selbst am meisten darüber verwundert, wenn nach diesen Regeln schlagartig das Optimum erreicht würde. Umsätze und Gewinne sind die bevorzugten Größen, an denen man sich bei der Budgetierung in der Praxis orientiert.¹⁾ Größter Beliebtheit erfreut sich die 'Percentage-of-Sales-Method'. Sie besagt, daß stets ein bestimmter Prozentsatz (beispielsweise 4 %) vom vergangenen oder erwarteten Umsatz für Werbezwecke bereitgestellt wird.²⁾ Etwa 70 bis 90 v.H. der Werbung treibenden Unternehmen bestimmen ihr Werbebudget nach solchen umsatzorientierten Verfahren.³⁾ Dieses Vorgehen wird von KORNDÖRFER ebenso wie die Bestimmung des Etats nach der Gewinnhöhe als sowohl logisch wie auch ökonomisch falsch abgelehnt. "Die auf diesen Methoden basierenden Entscheidungen müssen notwendigerweise zu falschen Ergebnissen führen".⁴⁾ Warum bedient sich aber die Praxis überwiegend dieser Methoden, wenn sie theoretisch angeblich nicht haltbar sind? Die Antwort

1) Vgl. Die Auswertung des vorhandenen Zahlenmaterials bei W. KORNDÖRFER, a.a.O., S. 70 - 76.

2) Vgl. ders., a.a.O., S. 52

3) Vgl. ders., a.a.O., S. 75.

4) ders., a.a.O., S. 55.

auf diese Frage hat an der Realisierbarkeit der im Schrifttum vorgeschlagenen Verfahren anzuknüpfen. Die theoretischen Verfahren lassen zwei Aspekte außer acht, die für den Praktiker von ausschlaggebender Bedeutung sind:

1. Die in der Zukunft liegende Werbewirkung ist normalerweise weitgehend unbekannt. Die Praktiker kennen die ins Optimum führende Werbewirkungskurve nicht. Daraus darf man allerdings nicht schließen, daß ein solcher Zusammenhang in der Wirklichkeit nicht existieren würde. Einen (verborgenen) Zusammenhang zwischen Werbeaufwand und Werbewirkung gibt es sicherlich, wenn auch nicht zwangsläufig jedem Etat die günstigste Wirkung zugeordnet werden kann. Vielmehr wird sich jeder Unternehmer, entsprechend seinem mehr oder minder glücklichen Geschick, das Werbeinstrumentarium zu handhaben, einer individuellen Werbewirkungskurve gegenübersehen. Aber auch ihr Verlauf entzieht sich, wie der Verlauf der Preis-Absatz-Funktion, der Kenntnis der am Marktgeschehen beteiligten Personen. Das bedeutet nun aber wieder nicht, daß solche Zusammenhänge in der theoretischen Analyse keine Verwendung finden dürfen. Sie können durchaus zur modellhaften Nachbildung der Wirklichkeit in Erklärungsmodellen Anwendung finden. Man darf nur nicht in den Fehler verfallen, zu unterstellen, die handelnden Wirtschaftssubjekte hätten in diese Zusammenhänge ebenfalls Einblick.
2. Der zweite große Mangel der meisten theoretischen Arbeiten liegt in der Annahme, das Werbevolumen könne schlagartig bis zum Optimum ausgedehnt werden. Es sind aber u.U. gewaltige Beträge, die hierzu aufgebracht werden müßten. Erfolgreiche Werbeetats, die mehrere Millionen DM aufweisen, sind keine Seltenheit.¹⁾ Die

1) Für die Bananenmarke "Chiquita hatte die amerikanische Werbeagentur Young & Rubicam 1967 einen Etat von rd. 10 Mill. DM für ganz Europa an der Hand, allein für Deutschland von etwa 4 bis 5 Mill. DM". Für den Werbestart der Marke 'bajella' stellte die Hamburger Bananen-Importgruppe 3 Mill. DM zur Verfügung. (Vgl. K. HATTEMER, Neuer Qualitätswettbewerb mit Bananen, in: Handelsblatt von 17.1.68, Nr. 12). Der Etat der Dort-

Aufbringung dieser Mittel kann große Schwierigkeiten bereiten, zumal die Werbung, bedingt durch die große Ungewißheit ihrer Wirkung, meistens auf die Eigenfinanzierung angewiesen ist. Selbst wenn es möglich wäre, für Werbezwecke einen Kredit zu erhalten, würde der Unternehmer oftmals kaum bereit sein, sich für derart ungewisse Investitionen zu verschulden.

Der Unternehmer ist normalerweise bei der Werbung an enge finanzielle Restriktionen gebunden. Er wird im allgemeinen nicht mehr Mittel aufwenden, als ohne Gefährdung eines zufriedenstellenden Ergebnisses im Falle eines Mißerfolges entbehrt werden können. In solchen Situationen scheint es mir angebracht, BAUMOL zu folgen und jene Gewinne, die das Anspruchsniveau des Unternehmers überschreiten, als einen 'Fond opferfähiger Gewinne' aufzufassen.¹⁾ Die Budgetierung nach den in der Praxis gebräuchlichen simplen Methoden könnte somit auch gedeutet werden als faustregelartige Bemessung jenes Anteils opferfähiger Gewinne, der für Werbung bereitzustellen ist. Wird im Extremfall dieser Fond völlig ausgeschöpft, verwendet der Unternehmer also sämtliche verfügbaren Geldmittel für Werbung, dann wird nach der 'All-you-can-afford-Method' vorgegangen. Diese Methode bestimmt den maximal möglichen Werbeetat.

Hält man sich zusammenfassend vor Augen, daß der Erfolg von Werbemaßnahmen höchst ungewiß ist und die finanziellen

munder-Union-Brauerei für die Werbung mit Jürgen von Manger wird auf "nahe 2 Mill. DM" geschätzt. (Vgl. Werbemärkte heute, in: Handelsblatt vom 12.3.68, Nr. 51).

1) Vgl. BAUMOL, Business Behavior, Value and Growth, New York 1959, S. 58 f. Die mit diesem Fond beabsichtigte Umsatzsteigerung ist hier aber nicht Selbstzweck wie bei BAUMOL, sondern soll der Steigerung der Gewinne zukünftiger Perioden dienen.

Mittel dementsprechend vorsichtig und spärlich bereitgestellt werden, dann leuchtet ein, warum in der Wirtschaftspraxis grobe Faustregeln wie die 'Percentage-of-Sales-Method' und die 'All-you-can-afford-Method' immer noch als brauchbarste Budgetierungsmethoden angesehen werden. Eine wirklichkeitsnahe Wachstumstheorie müßte dies berücksichtigen. Da sie bisher fehlt, soll in den folgenden Abschnitten zunächst versucht werden, eine auf den hier vorgenommenen Überlegungen basierende Erklärung werbungsbedingten Wachstums zu erreichen. Im Anschluß daran wird gefragt, welche Folgerungen sich daraus für die Wachstumspolitik in der Unternehmenspraxis ableiten lassen.

3.2 Entwicklung und Auswertung von Werbewachstumsmodellen

3.21 Grundlagen der Modelle

3.211 Zahlenbeispiele

Zunächst soll angenommen werden, die Gründungsphase einer Einproduktunternehmung sei erfolgreich überstanden. Die Produktgestaltung habe ausgereicht, um einen mehr als angemessen erachteten Gewinn zu erzielen. Die Unternehmensleitung ist an einer vollen Ausschüttung dieser Gewinne nicht interessiert und sucht nach neuen Verwendungsmöglichkeiten. Am sinnvollsten erscheine es, für das Produkt zu werben und damit seinen Absatz zu stimulieren. Obgleich die Aufnahme der Werbetätigkeit Erfolg verspricht, ist dieser doch nicht mit Sicherheit zu erwarten. Vor allem die Höhe des Erfolges ist völlig ungewiß. Jede präzise Erwartung - und sei es auch nur innerhalb bestimmter Intervalle - erscheint sehr fragwürdig. Vergleichsmöglichkeiten, die eine Orientierungshilfe ermöglichen würden, fehlen. Es ist deshalb ausgeschlossen, für die Aktionen einen Bankkredit zu erhalten.

Außerdem scheuen sich die Inhaber vor einer Kapitalaufnahme für einen derart riskanten Verwendungszweck.

Dennoch ist man bereit, einen bestimmten Prozentsatz vom Umsatz, der zunächst etwa dem Teil der erwirtschafteten Gewinne entspricht, der das Anspruchsniveau übersteigt, für einen solchen Versuch bereitzustellen. Sollte sich der Versuch als erfolgreich erweisen, so wäre man in Zukunft weiterhin bereit, denselben Prozentsatz vom Umsatz immer wieder für Werbezwecke zur Verfügung zu stellen.

Führt die erste Werbeaktion zu einem erhöhten Umsatz, so wird in der folgenden Periode ein größerer absoluter Werbebetrug bereitstehen. Dieser größere Betrag führt möglicherweise zu weiteren Umsatzsteigerungen, wodurch wieder mehr Mittel in den Werbeetat fließen usw. Es liegt die Vermutung nahe, daß dieser Prozeß so lange fortgeführt werden kann, bis die ungünstigen Zuwächse an kaufbereiter Nachfrage bzw. Käufern eine bremsende Wirkung ausüben. Die Unternehmung könnte sich auf diese Weise bis in die Nähe des Werbeoptimums vortasten. Ob diese Vermutung zutrifft, soll anhand folgender Zahlenbeispiele näher untersucht werden:

Dem Unternehmer sei es durch seine Produktgestaltung gelungen, einen Umsatz (U) von 100 Geldeinheiten zu erzielen. Der Umsatz stagniert über mehrere Perioden in dieser Höhe. Eine weitere Verbesserung scheint nicht möglich. Das Produkt ist offenbar technisch ausgereift. Die Ertragslage ist günstig. Es bereitet keine Schwierigkeiten, 10 % vom Umsatz für die Werbung zu verwenden. Die Wirkung der 10 Geldeinheiten, die den Werbeetat bilden, hängt offenbar von dem Geschick ab, mit dem sie für die Werbegestaltung eingesetzt werden. Ein über vollkommene Information verfügender Beobachter wird wissen,

welche Wirkung man jedem Werbeetat (W) im günstigsten Falle zuordnen kann. Er kennt ex ante den gesamten Verlauf der Werbewirkungskurve. Dem Unternehmer jedoch ist sie unbekannt. Er kennt lediglich ex post die Wirkung der von ihm jeweils gewählten Werbemittelkombination. Um die folgenden Analysen zu erleichtern, soll hier stets unterstellt werden, daß die Unternehmensleitung eine sehr geschickte Hand bei der Werbegestaltung hat und für jede Etathöhe die jeweils günstigste aller möglichen Kombinationen wählt.¹⁾ Die Umsatzwirkung jedes Etats tritt noch in derselben Periode ein, in der seine Aufstellung und Ausgabe erfolgt, und erlischt danach. Weiter soll im ersten Zahlenbeispiel unterstellt werden, daß die Umsatzsteigerung der Periode t (ΔU_t) immer das Zehnfache des zusätzlichen Werbeetats der betreffenden Periode (ΔW_t) ausmacht. Der Unternehmer weiß von dieser Wirkung allerdings im voraus nichts. Das Verhältnis $\Delta U_t : \Delta W_t$ ist damit genau der reziproke Wert von den 10 %, die angeben, welcher Teil des Umsatzes stets für Werbung bereitgestellt wird. Man könnte auch sagen, es gilt die Bedingung:

$$(3.1) \quad \underbrace{W_t : U_{t-1}}_{\substack{\text{Anteil des Umsatzes,} \\ \text{der stets in der} \\ \text{folgenden Periode} \\ \text{für Werbung bereit-} \\ \text{gestellt wird.}}} = \underbrace{\Delta W_t : \Delta U_t}_{\substack{\text{Reziproker Wert der} \\ \text{zusätzlichen Werbe-} \\ \text{wirkung pro Einheit} \\ \text{zusätzlich einge-} \\ \text{setzter Werbebeträge.}}}$$

1) Diese Unterstellung ist ohne schwerwiegende Bedeutung für die Aussagefähigkeit der Untersuchung. Dieselben Überlegungen können jederzeit mit einem beliebigen ungünstigeren Verlauf der Werbewirkungskurve - d.h. mit der individuell auf die Maßnahmen der Unternehmung zugeschnittenen Werbewirkungskurve - wiederholt werden. Das Endergebnis sieht dann entsprechend ungünstiger aus.

Unter dieser Voraussetzung kann der Umsatz in beliebiger Höhe von Periode zu Periode um gleichbleibende Zuwächse gesteigert werden.

Periode	W	ΔW	ΔU	U	$W_t : U_{t-1} = \Delta W_t : \Delta U_t$	
1	-	-	-	100		
2	10	10	100	200	0,10	0,10
3	20	10	100	300	0,10	0,10
4	30	10	100	400	0,10	0,10
5	40	10	100	500	0,10	0,10
...	...	...	...	...	...	...

Die Entwicklung würde einen anderen Verlauf nehmen als in diesem Extremfall, wenn die Unternehmung mit ihrer Werbetätigkeit auf größere Marktwiderstände träfe. Im zweiten Zahlenbeispiel soll mit jeder für Werbezwecke zusätzlich eingesetzten Geldeinheit nicht mehr das Zehnfache, sondern nur noch das Fünffache dieses Betrages an Umsatz gewonnen werden. D.h. mit z.B. 10 zusätzlich in die Werbung investierten Geldeinheiten ist nur noch eine Umsatzsteigerung von 50 Geldeinheiten zu erzielen. Es gilt nun die Bedingung:

$$(3.2) \quad W_t : U_{t-1} < \Delta W_t : \Delta U_t$$

$$\text{z.B.} \quad 10 : 100 < 10 : 50$$

$$0,10 < 0,20$$

Im Zahlenbeispiel ist zu sehen, wie die Umsatzzuwächse von Periode zu Periode kleiner werden. Nach der siebten Periode machen sie bereits weniger als eine Geldeinheit aus.

Periode	W	ΔW	ΔU	U	$W_t : U_{t-1} < \Delta W_t : \Delta U_t$	
1	-	-	-	100	0,10	0,20
2	10	10	50	150	0,10	0,20
3	15	5	25	175	0,10	0,20
4	17,5	2,5	12,5	182,5	0,10	0,20
5	18,25	1,25	6,25	193,75	0,10	0,20
6	19,375	0,625	3,125	196,875	0,10	0,20
7	19,6875	0,3125	1,5625	198,4375	0,10	0,20
8	19,84375	0,15625	0,78125	199,21875	0,10	0,20
...	...	...	...	...	...	...

Es läßt sich zeigen, daß der Umsatz einer unendlichen geometrischen Reihe folgt und mit dauernd schrumpfenden Zuwächsen auf den Wert 200 zustrebt.¹⁾ Die Unternehmung wird wohl auch nach der achten Periode weiterhin 10 % ihres Umsatzes für Werbezwecke bereitstellen. Der Betrag dient aber im wesentlichen nur der Haltung des bisherigen Absatzvolumens. Die Zuwächse werden immer unbedeutender und schließlich nicht mehr zu erkennen sein. Aus der Sicht des Unternehmers, der nicht mit infinitesimalen Beträgen rechnet, stagniert der Umsatz.

Schließlich sind auch Situationen denkbar, in denen mit der Werbung durchschlagende Erfolge zu verzeichnen sind. Werden z.B. mit jeder Einheit zusätzlich aufgewandter Werbemittel 20 Einheiten zusätzliche Umsätze möglich, so führt dies zu rasch ansteigenden Absatzzahlen. Der große Umsatzzuwachs hat einen wesentlich höheren Werbeetat in der nächsten Periode zur Folge.

$$1) U_t = 100 + 100 \cdot 0,5 + 100 \cdot 0,5^2 + 100 \cdot 0,5^3 + \dots \\ \dots + 100 \cdot 0,5^{t-1}$$

$$U_t = 100 \frac{1}{1 - 0,5} = 200 \\ t \rightarrow \infty$$

Dieser bewirkt ein noch stärkeres Wachstum der Nachfrage mit erneut überproportional erhöhtem Werbeetat usw. Die Wirkung einer Werbebudgetierung nach der 'Percentage-of-Sales-Method' unter der Bedingung

$$(3.3) \quad W_t : U_{t-1} > \Delta W_t : \Delta U_t$$

z.B. $10 : 100 > 10 : 200$
 $0,10 > 0,05$

wird durch folgendes Beispiel verdeutlicht:

Periode	W	ΔW	ΔU	U	$W_t : U_{t-1} > \Delta W_t : \Delta U_t$	
1	-	-	-	100		
2	10	10	200	300	0,10	0,05
3	30	20	400	700	0,10	0,05
4	70	40	800	1500	0,10	0,05
...	...	...	...	...	...	...

3.212 Graphische Darstellung der Zahlenbeispiele

Die Zusammenhänge werden noch deutlicher, wenn man die drei Beispiele graphisch darstellt.

Im ersten Quadranten sind jene Daten zu sehen, die auch für den Unternehmer in einer ex ante Betrachtung einigermaßen genau erkennbar sein können. Da der Preis konstant gehalten wird, kann auch die Produktionskostenfunktion K_p in Abhängigkeit vom Umsatz gebildet und dargestellt werden. Es soll sich hierbei um die langfristige Kostenkurve handeln. Probleme, die kurzfristig mit eventuell notwendig werdenden Verfahrenswechseln auftreten können, bleiben in den folgenden Ausführungen

unberücksichtigt. Weiter ist die Werbeetatkurve in Abhängigkeit von den Umsätzen der Vorperiode W_t (U_{t-1}) abgetragen. Ihr Verlauf wird durch die einmalige Entscheidung des Unternehmers bestimmt, stets 10 % des Umsatzes für die künftige Werbung bereitzustellen. Die Erlösgerade U bei gegebenem Preis ist noch vermindert um jene Beträge, die in der folgenden Periode in die Werbung fließen sollen. Dadurch erhält man die Funktion $U_t - W_{t+1}$. Die Differenz zwischen $U_t - W_{t+1}$ und der Produktionskostenfunktion K_p ergibt den ausschüttbaren Gewinn (vor Steuern).

Die wichtigste Information aber ist der Unternehmensleitung nicht zugänglich. Umsätze, die über 100 Geldeinheiten hinausgehen, sind ohne den Einsatz von Werbung nicht mehr möglich. Völlig offen ist aber, ob die Unternehmung durch die Kraft der Werbung jemals in bedeutende Umsatzregionen hineingehoben wird, oder ob nur kaum nennenswerte Umsatzsteigerungen zu erzielen sind. Um hierüber Auskunft zu erhalten, müßte der Unternehmer seine Werbewirkungskurve U_t (W_t) kennen. Das ist aber nicht möglich. Die Werbewirkungskurve bleibt für die handelnden Personen ex ante im Verborgenen und ist aus diesem Grunde im zweiten Quadranten eingetragen. Der zweite Quadrant dient somit der Simulation einer Wirklichkeit, die der Unternehmer ex ante nicht kennt, über die er erst ex post einige Informationen erhält, wenn er sieht, welche Wirkungen die von ihm getroffenen Maßnahmen hervorrufen.¹⁾

1) Die Werbewirkungskurve könnte auch wieder mit Hilfe der im vorherigen Hauptabschnitt entwickelten graphischen Simulationstechnik in das Modell eingeführt werden. Die hier gewählte Darstellung ermöglicht aber spätere Verfeinerungen des Modells, zu denen die graphische Simulationstechnik weniger geeignet ist.

Das Zusammenwirken zwischen den Handlungen des Unternehmers und der seinen Planungsüberlegungen unzugänglichen Wirklichkeit könnte sich nun wie folgt abspielen. Beträgt der Umsatz, der sich ohne Werbung nicht mehr steigern läßt, in der Ausgangssituation 100 Geldeinheiten, so ist damit der Etat der folgenden Periode festgelegt. Er ist auf der Werbeetatkurve $W_t (U_{t-1})$ abzulesen. Im zweiten Quadranten wird diesem Etat seine Umsatzwirkung zugeordnet. Diese Wirkung entzieht sich zunächst der Kenntnis der Unternehmensleitung. Erst ex post stellt sie fest, wie sich die Werbemaßnahmen auswirkten. Hierzu ist es in der Graphik erforderlich, den neuen Umsatz auf die Abszisse des ersten Quadranten zu übertragen. Das geschieht hier im dritten und vierten Quadranten. Für den neuen Umsatz 200 können die entsprechenden Erlöse und Kosten, die Gewinnspanne und der Werbeetat für die nächste Periode abgelesen werden. Der Prozeß wiederholt sich dann in ähnlicher Weise bei einem höheren Umsatzniveau.

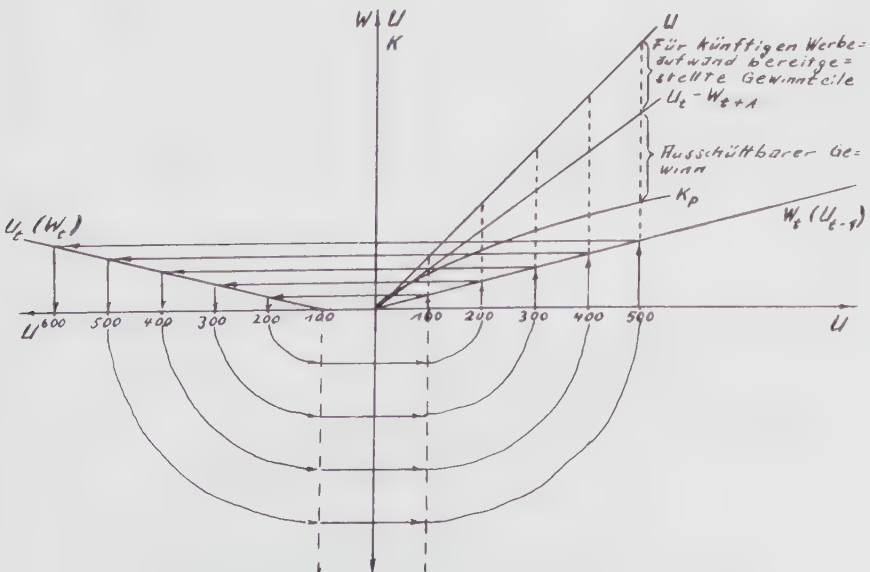


Abb. 3-1

Die soeben in Abb. 3-1 gewählte Darstellungsweise enthält alle von der Unternehmung zur Kontrolle des Werbeerfolges beobachteten Daten und berücksichtigt auch den Ungewißheitsaspekt. Diesen Vorzügen steht aber als Nachteil der relativ hohe Aufwand gegenüber, der bei mehrfacher Verwendung dieser Technik doch recht störend wirken würde. Darum soll auf diese Darstellungsart erst später wieder zurückgegriffen werden, wenn es das Modell zu verfeinern gilt. Bis dahin aber soll eine vereinfachte Darstellungsweise bevorzugt werden, die zwar manche Mängel aufweist, aber erheblich leichter zu handhaben ist und bei geeigneter Interpretation ebenfalls die wichtigen Aussagen gestattet.

Vernachlässigt man bei der Untersuchung der Werbewirkungen die Kontrolle der Gewinne und beschränkt man sich auf die Beobachtung der wechselseitigen Beziehungen zwischen Umsatz und Werbeetat, dann genügt es, die Werbeetat- und die Werbewirkungskurve in einem Quadranten abzubilden (vgl. Abb. 3-2). Auf der Werbeetatkurve ist dann z.B. abzulesen, welchen Betrag die Unternehmung in der kommenden Periode für Werbung bereitstellt, wenn der Umsatz in der Ausgangssituation 100 Geldeinheiten beträgt.¹⁾ Auf der Werbewirkungskurve ist abzulesen, welchen Umsatz die Unternehmung mit diesem Etat erzielen wird. Der neue Etat nach der Umsatzsteigerung ist dann wieder auf der Werbeetatkurve abzulesen usw.

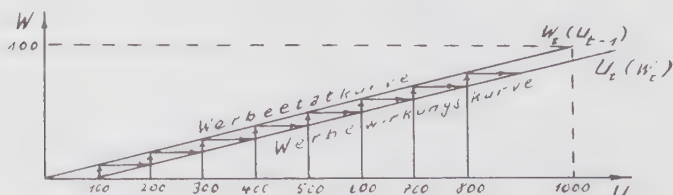


Abb. 3-2

1) Zur Vereinfachung der Darstellung beginnt die Werbeetatkurve bereits im Ursprung des Koordinatensystems, obwohl in dem hier gewählten Beispiel erst ab einem Umsatz in Höhe von 100 Geldeinheiten geworben wird.

Bei der Auswertung solcher Darstellungen ist allerdings streng darauf zu achten, daß der Verlauf der Werbewirkungskurve für den Unternehmer ex ante im Verborgenen bleibt und er erst ex post Informationen über die Lage einiger Punkte dieser Funktion erhält. Nur für einen übergeordneten Beobachter, der nicht in das Geschehen eingreifen kann, ist zu erkennen, daß hier beide Kurven parallel nebeneinander herlaufen. Das muß allerdings so sein, wenn die Bedingung (3.1) von Seite 46 gilt. $W_t : U_{t-1}$ gibt die Steigung der Werbeetatkurve an und $\Delta W_t : \Delta U_t$ die Steigung der linearen Werbewirkungskurve. Die Bedingung (3.1) besagt somit, daß die Steigungsmaße der Werbewirkungs- und der Werbeetatkurve - zumindest innerhalb bestimmter Abschnitte auf der Abszissenachse - übereinstimmen.

In gleicher Weise lassen sich auch das zweite und das dritte Zahlenbeispiel vereinfacht darstellen:

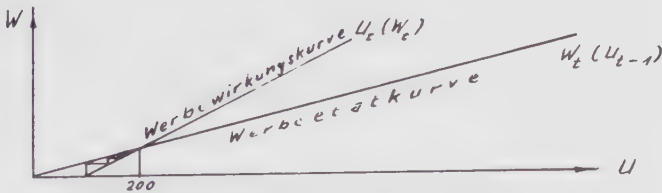


Abb. 3-3

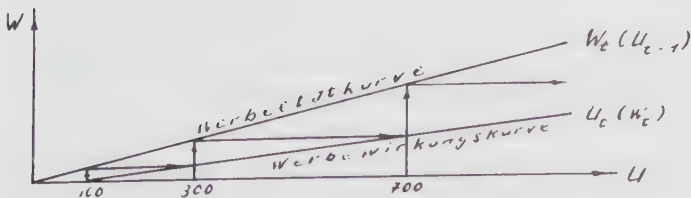


Abb. 3-4

In sämtlichen Fällen, für die Bedingung (3.2) von Seite 47 zutrifft, weist die Werbewirkungskurve eine größere Steigung auf als die Werbebudgetkurve. Die beiden Kurven laufen zunächst aufeinander zu, um sich dann irgendwann zu schneiden (Abb. 3-3). Solche Fälle sollen in Zukunft als 'konvergierend' bezeichnet werden. Der Schnittpunkt beider Kurven gibt an, welcher Umsatz maximal erzielt werden kann, solange am bisherigen Prozentsatz vom Umsatz zur Werbebudgetierung festgehalten wird. Er liegt bei gegebenem Prozentsatz um so weiter vom Ursprung des Koordinatensystems entfernt, je flacher die Werbewirkungskurve verläuft, d.h. je stärker die Werbewirkung einer eingesetzten Geldeinheit ist.

Gilt die Bedingung (3.3), so verläuft die Werbewirkungskurve flacher als die Werbebudgetkurve. Die Umsätze wachsen, bedingt durch die günstige Wirkung der eingesetzten Werbemittel, schneeballartig an (Abb. 3-4). Es soll in diesen Fällen von einem 'divergierenden' Charakter der betreffenden Situation gesprochen werden.

3.22 Untersuchung wirklichkeitsnäherer Modellkonstruktionen

3.221 Mögliche Verläufe der Werbewirkungskurve

Das bisherige Wissen über die tatsächliche Gestalt von Werbewirkungskurven ist so spärlich, daß noch immer mit hypothetischen Verläufen gearbeitet werden muß. Für die theoretische Analyse ist das aber weniger schmerzlich wie für die Arbeit des Praktikers. Der Theoretiker kann sämtliche denkbaren Verläufe der Werbewirkungskurve untersuchen, ohne sich darüber Gedanken zu machen, welcher Verlauf im Einzelfall tatsächlich zutrifft. Aber auch dies wäre ein mühseliges Unterfangen, wenn nicht aus der

Fülle von Möglichkeiten eine sinnvolle Auswahl getroffen werden könnte. Wie schon bei der Simulation der Nachfragekurve, genügt es auch hier, die Untersuchung auf wenige typische Fälle zu beschränken, weil zu übersehen ist, daß alle übrigen denkbaren Situationen zu keinen neuen Aussagen führen.

Welches sind nun aber diese typischen Formen der Werbewirkungskurve?¹⁾ Vernachlässigt man bedeutungslose Unregelmäßigkeiten der Kurven, dann sind zunächst drei Möglichkeiten zu unterscheiden. Die Umsätze können proportional, unter- oder überproportional, zur Höhe des Werbeaufwandes ansteigen. Graphisch ergeben sich somit die in der Abb. 3-5 eingetragenen Verläufe der Kurven (1), (2) und (3). Bedenkt man aber, daß sich die Werbeerfolge wohl niemals bis ins Unermeßliche steigern lassen, sondern irgendwann einmal verebben werden, dann müssen auch die Kurven (1) und (3) schließlich in einen Abschnitt mit abnehmenden Umsatzzuwächsen einmünden. Die Kurven (1) und (3) können somit durch die Kurven (4) und (5) ersetzt werden.

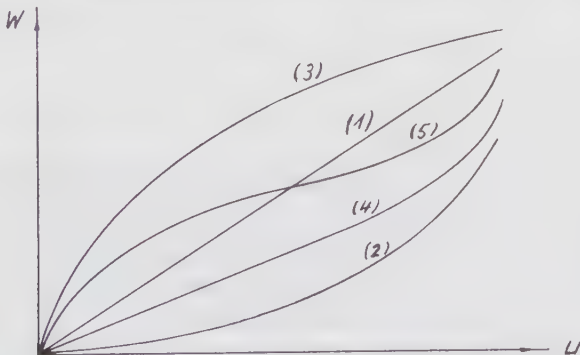


Abb. 3-5

1) Vgl. zu den möglichen Kurvenverläufen: E. GUTENBERG, Grundlagen ..., Bd. 2, 9. Aufl., S. 456 ff.; K.Ch. BEHRENS, a.a.O., S. 130 ff.; H.-G. PARTHEY, Der Verlauf der Werbekosten und die Planung des Werbekosteneinsatzes in betriebswirtschaftlicher und preistheoretischer Sicht, Diss. Frankfurt/Main 1959.

Stärkere Beachtung verdient der Verlauf der Werbewirkungskurve in der Gestalt der Kurve (5). Ihr wird im Werbeschrifttum besondere Bedeutung beigemessen,¹⁾ und es spricht tatsächlich vieles dafür, daß für manche Branchen ein solcher s-förmiger Verlauf typisch ist²⁾. Hier können nicht sämtliche vorgenommenen Begründungen wiedergegeben werden. Es soll deshalb nur ein Beispiel herausgegriffen werden. MUNDORF und RINSCHKE weisen z.B. darauf hin, daß die Unternehmung mit kleinem Werbeetat vielfach auf die weniger wirksamen Werbemittel beschränkt ist. Erst mit der Aufbringung enormer Werbeetats erschließen sich ihr die kostspieligeren 'exklusiveren' Werbemittel, wie Funk, Fernsehen, überregionale Zeitschriften usw.. Trotz der hohen Mindestaufwendungen, die diese Massenmedien erfordern, ist ihre Wirksamkeit pro eingesetzte Geldeinheit oftmals am größten.³⁾ Aber auch diese Verfahren haben schließlich einen Punkt, an dem ihre Effizienz wieder abklingt. Eine solche Situation wird durch den s-förmigen Verlauf der Werbewirkungskurve am ehesten wiedergegeben, wenn man sie als Umhüllungskurve einzelner Werbeverfahren oder -verfahrenskombinationen auffaßt⁴⁾. Abb. 3-6 vermittelt einen Eindruck davon, wie eine solche Umhüllungskurve (gestrichelte Linie), möglicherweise aussehen könnte:

1) Vgl. W. KORNDÖRFER, a.a.O., S. 65; vgl. auch die Literaturhinweise bei K. Chr. BEHRENS, a.a.O., S. 132.

2) Vgl. z.B. H. O. MUNDORF/G. RINSCHKE, Finanzwirtschaftliche Aspekte werbungsbedingter Konzentration. Ein Diskussionsbeitrag zum Konzentrationsproblem (als Manuskript veröffentlicht) 1961, S. 11 ff., insbes. auch S. 59 ff.; E. SUNDHOFF, Werbung als Faktor der Konzentration, in: Die Konzentration in der Wirtschaft, Hrsg. H. ARNDT, Schriften des Vereins für Socialpolitik, N.F., Bd. 20/3, S. 1581 ff.; H.-G. PARTHEY, a.a.O., S. 100 ff.

3) Vgl. H.-O. MUNDORF/G. RINSCHKE, a.a.O., S. 11 ff. und S. 59 ff.

4) Zur Umhüllungskurve vgl. K. Ch. BEHRENS, a.a.O., S. 128f.; E. GUTENBERG, Grundlagen ..., Bd. 2, 9. Aufl., S. 461 f.; F. EDLER, Werbetheorie und Werbeentscheidung, Wiesbaden 1966, S. 147 ff.

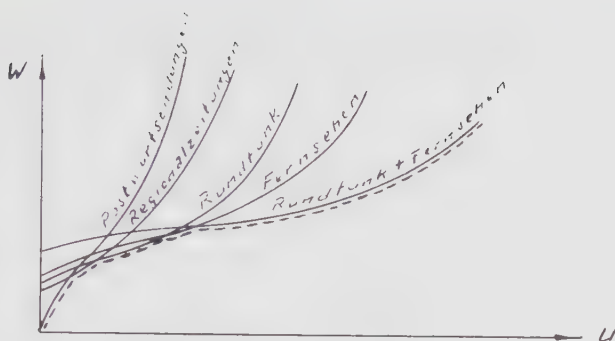


Abb. 3-6

Die im Schrifttum vorgebrachten Begründungen lassen vermuten, daß die s-förmige Werbewirkungskurve in der Wirklichkeit häufig vorliegen wird. Sie reichen jedoch nicht aus, um generell einen solchen Verlauf unterstellen zu können¹⁾. Hier kann deshalb nicht darauf verzichtet werden, sämtliche denkbar erscheinenden Verlaufstypen der Werbewirkungskurve (also die Kurven (2), (4) und (5) in Abb. 3-5) im Hinblick auf das Unternehmenswachstum zu untersuchen.

3.222 Untersuchung von Werbewirkungskurven mit gleichbleibenden oder abnehmenden Umsatzzuwächsen

In der Abb. 3-7 sind zunächst die Kurvenverläufe (2) und (4) der Werbeetatkurve gegenübergestellt worden. Die bis zu den Schnittpunkten zwischen Werbeetat- und Werbewirkungskurve möglichen Wachstumsverläufe unterscheiden sich nur unwesentlich von den bereits untersuchten unrealistischen Fällen. Die Lagen, in denen die jeweiligen Kurvenpaare einander gegenüberstehen, sind aber nicht mehr eindeutig zu charakterisieren. In beiden Fällen können die Modelle in einen divergierenden und einen konvergierenden Abschnitt unterteilt werden. Dies ist aber keine Eigenheit der

¹⁾ Vgl. z.B. auch K. Ch. BEHRENS, a.a.O., S. 132.

betreffenden Werbewirkungskurven. Durch einen flacheren Verlauf der Werbebudgetkurve könnte in beiden Fällen erreicht werden, daß die Modelle sofort konvergierend beginnen.

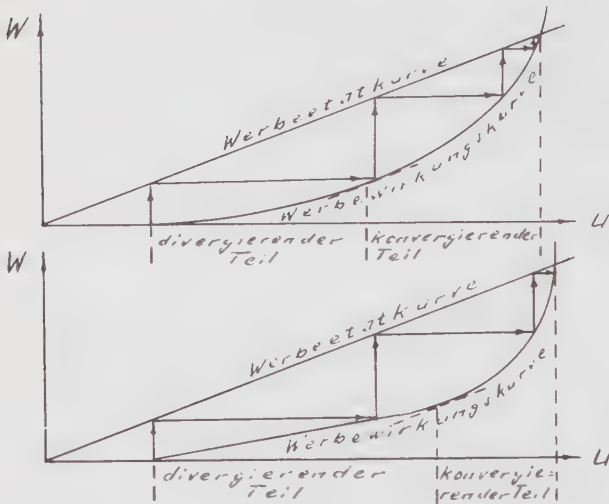


Abb. 3-7

Die Darstellung zeigt, daß bei den untersuchten Verläufen der Werbewirkungskurve jeder ihrer Punkte unterhalb der Werbeetatkurve durch Wachstum zu erreichen ist, wenn die Unternehmung in der angenommenen Weise nach der 'Percentage-of-Sales-Method' budgetiert. Sie kann sich somit auf diese Weise an die optimale Größe herantasten, wenn diese auf dem betreffenden Abschnitt der Werbewirkungskurve liegen sollte. Wird das aber immer der Fall sein? Und wenn nicht, hat die Unternehmung dennoch Aussicht, ihr Optimum zu erreichen?

Um dies entscheiden zu können, muß eine Darstellung gewählt werden, die es erlaubt, die durch Wachstum bewirkte Entwicklung der Gewinne zu verfolgen. Eine solche Darstellung ist auf Folie 3-1 zu finden. K_p gibt die langfristigen Produktionskosten an, U die bei gegebenem Preis lineare Erlösfunktion¹⁾ und U_0 den ohne Werbung bei diesem Preis nicht mehr zu steigenden Umsatz in der Ausgangssituation. Es wurde unterstellt, daß für jede Etatshöhe die ideale Kombination der Werbemittel und -medien bekannt sei. Ein günstigerer Effekt als der durch die Werbewirkungskurve U_t (W_t) angegebene ist nicht mehr zu erzielen. Damit sind auch die für jeden Umsatz günstigsten Werbekosten fixiert. Man erhält sie als Umkehrfunktion der Werbewirkungskurve. Erhöht man nun die Produktionskosten um diese Werbekosten, so gelangt man zur Gesamtkostenkurve K_{ges} . Durch Gegenüberstellung dieser Kurve mit der Erlösfunktion läßt sich leicht mit dem bekannten Instrumentarium die gewinnmaximale Größe U_{opt} bestimmen. Der entsprechende optimale Etat beträgt W_{opt} .

Nun entziehen sich aber sowohl die langfristigen Produktionskosten wie auch die Kurve der günstigsten Werbekosten (Umkehrfunktion der Werbewirkungskurve) der Kenntnis des Unternehmers. Die Ableitung der optimalen Unternehmensgröße wurde aus diesem Grund wieder auf einer Folie vorgenommen. Folien werden in dieser Arbeit stets dann herangezogen, wenn es gilt, Situationen zu simulieren, die nur einem an dem tatsächlichen Geschehen unbeteiligten übergeordneten Betrachter bekannt sein können. Die viel spärlicheren Informationen des Unternehmers sind unter anderem in der Abb. 3-8 zu finden. Er kennt in der Ausgangssituation

1) In der Graphik der Folie 3-1 (wie auch in denen der Folien 3-2 und 3-3) erscheint der Umsatz sowohl auf der Ordinate wie auch auf der Abszisse. Aus zeichentechnischen Gründen wurden auf beiden Achsen unterschiedliche Maßstäbe gewählt, so daß die Erlösfunktion $U = f(U)$ nicht mit einem Winkel von 45° ansteigt.

lediglich seine Kosten K_0 beim Umsatz U_0 , seine Erlösfunktion beim gegenwärtigen Preis und seinen Gewinn G_0 . Seine Erwartungen über Werbewirkungen sind so vage, daß es sich nicht lohnt, hierfür irgendwelche Risiken einzugehen. Als sinnvollster Weg angesichts der Ungewißheit, der sich der Unternehmer gegenübersieht, erweist sich in dieser Situation eine Budgetbestimmung nach den geschilderten faustregelartigen Methoden.

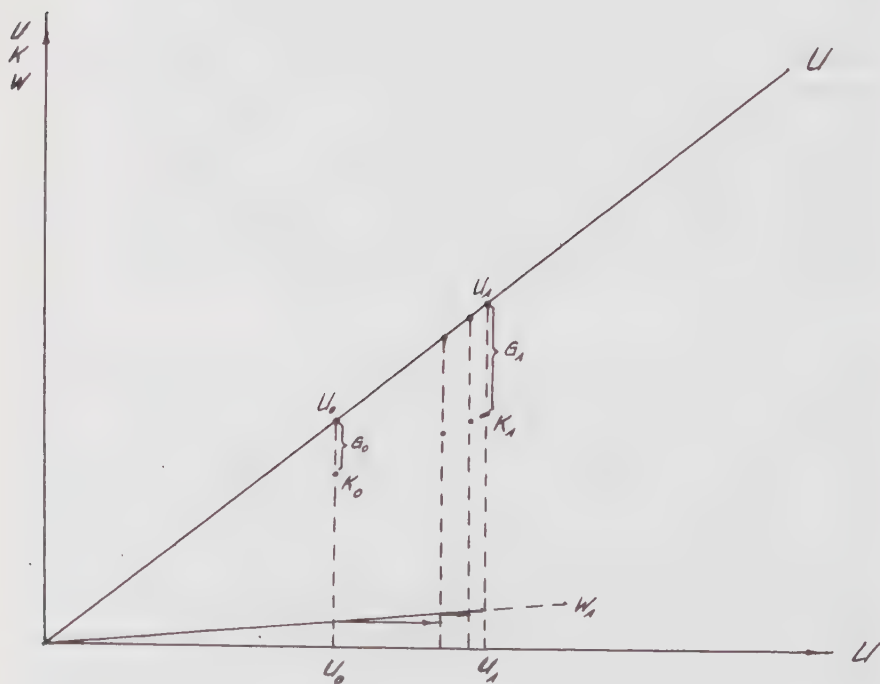


Abb. 3-8 -

Hier soll angenommen werden, der Unternehmer will zunächst die Hälfte seines Gewinnes G_0 für Werbezwecke bereitstellen, um dann weiterhin mit dem konstanten Prozentsatz $\frac{G_0}{2U_0} \cdot 100$ sein Werbebudget zu bestimmen. Der Unternehmer entscheidet sich somit für die Werbeetatkurve W_1 . Legt man die Folie auf die Abb. 3-8, dann ist für den unbeteiligten übergeordneten Betrachter sofort zu erkennen, welcher Endzustand bei dieser Budgetierungsmethode zu erreichen ist. Der Unternehmer wird maximal den Umsatz U_1 nach Ablauf mehrerer Perioden erzielen. Seine Kosten betragen dann K_1 und sein Gewinn G_1 . Um dorthin zu gelangen, wird er aber mehrere Zwischenstufen durchlaufen, weil er die Wirkung seines Etats erst nach Ablauf der entsprechenden Periode erfährt und dann sein Budget gemäß der Werbewirkungskurve W_1 festlegt. Auf Einzelheiten kann hier verzichtet werden, weil der Ablauf bereits hinlänglich beschrieben wurde.

Ein konsequent an dem einmal festgelegten Budgetierungsprozentsatz festhaltender Unternehmer wird nur bis zu diesem Umsatz U_1 gelangen und nicht weiter. Eine derart unflexible Handlungsweise würde hier nicht zur optimalen Unternehmensgröße führen. Ein solches Verhalten ist aber selbst bei Ungewißheit sehr unwahrscheinlich. Betrachtet man die Abb. 3-8 ohne Folie, dann sind sämtliche Informationen zu erkennen, die der Unternehmer bis zu dem Zeitpunkt, in dem er U_1 erreicht, erhalten hat. Seine Umsatzzuwächse wurden zwar immer kleiner, seine Gewinne sind aber ständig gestiegen. Es scheint deshalb berechtigt, anzunehmen, daß der Unternehmer, ermuntert durch seine bisherigen Erfolge, spätestens in diesem Zeitpunkt bereit sein wird, seine Werbebudgetkurve anzuheben. Auch bei völliger Ungewißheit über den weiteren Verlauf der Werbewirkungskurve legen die Informationen aus der Vergangenheit einen derartigen Schritt nahe.

Der weitere Wachstumsverlauf soll nur noch auf der Folie verfolgt werden.¹⁾ Es sei angenommen, der Unternehmer arbeitet nun mit der Werbeetatkurve W_2 . Nach einigen Perioden wird er dann annähernd den Umsatz U_2 erreichen und sein Wachstum erneut ein vorläufiges Ende finden. Analog zu der bei der Umsatzhöhe U_1 untersuchten Situation wird man aber auch hier zu dem Ergebnis gelangen, daß ein Unternehmer, der unter dem Eindruck seiner in der Vergangenheit durch Werbung ständig gewachsenen Gewinne steht, dazu neigen wird, sein Budget weiter anzuheben.

Um die Analyse schnell ihrem Ende entgegen zu bringen, sei angenommen, der Unternehmer würde nun mit W_3 eine Etatkurve wählen, deren Schnittpunkt mit der Werbewirkungskurve hinter der optimalen Unternehmensgröße liegt. Würde die Unternehmung nun, wie bisher in der gewohnten Weise, bis zur Umsatzhöhe U_3 wachsen, dann wäre sie über das Optimum hinausgeschossen. Eine Überschreitung der optimalen Größe wird sich bei ihr aber bald in schrumpfenden Gewinnen niederschlagen. In dem hier untersuchten Fall würde das in der zweiten Periode nach der Anhebung der Werbeetatkurve auf W_3 geschehen. Der erste Etat mit der neuen Kurve führt in die Nähe des Optimums. Mit dem zweiten Etat entfernt sich die Unternehmung bereits wieder von ihm. Es ist anzunehmen, daß von nun an der Etat nicht weiter angehoben und die Kapazität nicht weiter ausgedehnt wird.

Die Unternehmung kann sich auf diese Weise in die Nähe des Optimums vorfasten. Sollte die Werbewirkungskurve - was unwahrscheinlich ist - im Zeitablauf keinen

1) Durch weitere Eintragungen der dem Unternehmen künftig zufließenden Informationen in die Abb. 3-8 wäre es nicht mehr möglich gewesen, den eben betrachteten Informationsstand isoliert darzustellen.

Schwankungen unterliegen, dann kann im Wege der Marginalanalyse sogar das Optimum selbst erreicht werden.¹⁾

Auf eine Untersuchung des Werbewirkungskurventyps (4) von S. 55 kann hier verzichtet werden. Auch so ist leicht einzusehen, daß sie zu denselben Ergebnissen führen würde, wie sie eben für den Kurventyp (2) erarbeitet wurden.

3.223 Untersuchung von s-förmigen Verläufen der Werbewirkungskurve

Zu bemerkenswerten Abweichungen der Ergebnisse führt hingegen eine Untersuchung des Kurventyps (5). Diese Abweichungen gewinnen deshalb besonderes Gewicht, weil es sich bei dieser Gestalt der Werbewirkungskurve vermutlich um diejenige handelt, die in der Wirtschaftspraxis besonders häufig vorliegen dürfte.

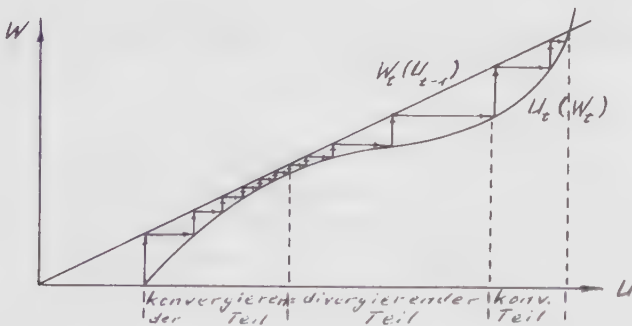


Abb. 3-9

Die Abb. 3-9 zeigt allerdings zunächst noch keine erwähnenswerten Besonderheiten. Neu ist lediglich, daß die

1) Schwankungen der Werbewirkungskurve können mit der hier entwickelten Technik leicht durch einen Austausch von Folien berücksichtigt werden.

Graphik diesmal zwei konvergierende Abschnitte aufweist, die den divergierenden Teil umschließen. Aber wieder ist jeder Punkt der Werbewirkungskurve, der unterhalb der Werbeetatkurve liegt, erreichbar. Sollte das Optimum jenseits des Schnittpunktes beider Kurven liegen, dann gleicht die Situation völlig der entsprechenden, bereits für den Kurventyp (2) untersuchten, Situation. Nach Überschreitung des 'Höckers' der Werbewirkungskurve, mit der man von dem ersten konvergierenden Abschnitt in den divergierenden Teil des Modells gelangt, gleicht die Kurve sowieso dem bereits untersuchten Kurventyp. Besonderheiten können sich somit nur noch vor diesem Höcker ereignen.

Die Eigenart dieses Kurventyps, die bereits auf solche Besonderheiten hindeutet, ist schon in der Abb. 3-9 zu erkennen. Der schmale Engpaß zwischen dem konvergierenden und dem divergierenden Teil des Modelles zeigt, daß nicht viel gefehlt hätte und der Absatz wäre frühzeitig zum Stagnieren gekommen. Einen Fall, in dem es nicht mehr gelingt, mit der 'Percentage-of-Sales-Method' in den divergierenden Teil des Modells zu gelangen, zeigt Abb. 3-10.

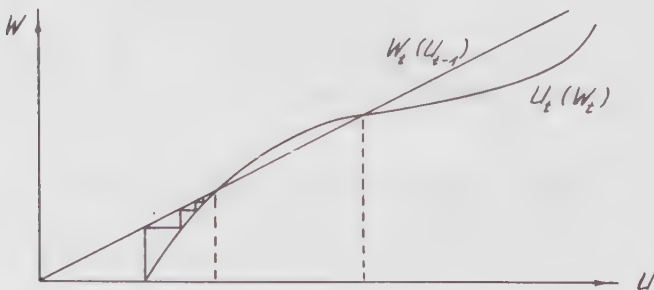


Abb. 3-10

Der 'Höcker' der Werbewirkungskurve bildet hier ein un-

überwindliches Wachstumshindernis, solange an der bisherigen Budgetierungsart festgehalten wird. Ob der Unternehmer dazu neigen wird, in solchen Situationen die Werbebudgetkurve - möglicherweise nur zeitweilig - anzuheben, um ein vielleicht hinter dem 'Höcker' liegendes Optimum zu erreichen, kann nicht entschieden werden, ohne noch einmal auf die Technik der graphischen Simulation zurückzugreifen.

In der Abb. 3-11 ist wieder dieselbe Ausgangssituation wie in Abb. 3-8 zu finden. Die Unternehmung kann ihren Umsatz ohne Werbung nicht über U_0 hinaus steigern, erzielt zunächst einen Gewinn in Höhe von G_0 und legt die Werbeetatkurve W_1 fest. Auf der Folie 3-2 ist die nun mit einer s-förmigen Werbewirkungskurve simulierte Wirklichkeit zu finden, wie sie sich einem übergeordneten Betrachter darstellen würde. Auf dieser Folie ist sofort zu erkennen, mit welchem Etat (W_{opt}) die optimale Unternehmensgröße U_{opt} zu verwirklichen wäre. Legt man sie auf die Abb. 3-11, dann ist zu sehen, daß es der Unternehmung mit der Etatkurve W_1 nicht gelingen wird, in ihr Optimum hineinzuwachsen. Die Umsätze werden sich nach einigen Perioden lediglich der Umsatzhöhe U_1 nähern.

Es ist auch sofort zu erkennen, daß es für die Unternehmung langfristig vorteilhaft wäre, ihre Werbeetatkurve auf z.B. W_2 anzuheben. Sie könnte damit schließlich ins Optimum gelangen und ihren Gewinn von G_0 in der Ausgangssituation auf G_{opt} steigern. Voraussetzung ist allerdings, daß der Unternehmer bereit ist, bis zur Überwindung des 'Höckers' starke Gewinneinbußen hinzunehmen. Zu dem Zeitpunkt, an dem der Unternehmer mit seiner Werbebudgetkurve W_1 den Umsatz U_1 annähernd erreicht hat, müßte z.B. nach Maßgabe von Kurve W_3 mehr als der in dieser Periode erwirtschaftete Gewinn für das erhöhte Budget bereitgestellt werden. Das ist jedoch



Abb. 3-11 -

nicht zwangsläufig erforderlich. Der Prozentsatz zur Werbeetatbestimmung kann auch allmählich bis zur endgültigen Überwindung des 'Höckers' der Werbewirkungskurve angehoben werden. Der Zeitpunkt bis zur Erreichung der optimalen Größe würde dadurch allerdings weiter hinausgeschoben werden, weil die Unternehmung dann nur in kleineren Umsatzsprüngen voranschreiten könnte.

Solche exakten Überlegungen, bei denen man die Zahl der Perioden bis zur Erreichung des Optimums genau auszählen kann und auch die Gewinnentwicklung genau vorhersehbar ist, sind dem Unternehmer, der bei Ungewißheit handelt, aber nicht möglich. Nimmt man die Folie fort und betrachtet allein die Abb. 3-11, dann sind die Informationen zu erkennen, die er erhielt, bis ihn die Werbewirkungskurve W_1 in die Nähe der Umsatzhöhe U_1 führte. Seine Erfahrungen, die er bis dahin mit der Werbung sammeln konnte, sind wenig erfreulich. Er mußte feststellen, daß die zusätzlichen Wirkungen seiner Werbeaufwendungen im Zeitablauf immer dürftiger wurden. Die zusätzlich eingesetzten Werbemittel zogen immer geringfügigere Umsatzzuwächse nach sich, bis der Umsatz schließlich nahezu stagnierte. Auch die Gewinne schrumpften immer mehr zusammen, da die zwar zunehmenden Erlöse durch wachsende Produktions- und vor allem Werbekosten immer stärker aufgezehrt wurden. Wer garantiert dem Unternehmer nun, daß diese Entwicklung einmal wieder umschlagen wird? Der weitere Verlauf der Werbewirkungskurve bleibt für ihn im Verborgenen. Es ist anzunehmen, daß er normalerweise dazu neigen wird, die bisherige Entwicklung als Trend anzusehen und weitere Werbebemühungen für sinnlos halten wird. Vielleicht unternimmt er noch einen Versuch und erhöht den Prozentsatz zur Bestimmung des Werbebudgets nach dem Umsatz. Reicht auch diese Maßnahme nicht aus, um den 'Höcker' der Werbewirkungskurve zu überwinden, so wird dies den Unternehmer in seiner Vermutung

bestärken, mit seinen Werbebudgetmaßnahmen einen Mißgriff gemacht zu haben. Dieser Unternehmer wird somit nie in seine optimale Größe hineinwachsen. Seine Handlungsweise ist aber leicht verständlich, angesichts dieser Gegenüberstellung des spärlichen Informationsstandes, über den der Praktiker verfügt (Abb. 3-11), mit dem vollkommenen Überblick (Folie 3-2), der allein im theoretischen Gedankenspiel möglich ist.

Schließlich sind auch noch Situationen denkbar, in denen der Unternehmer selbst dann sein Optimum nicht erreichen würde, wenn er zeitweilig bereit wäre, auf jeden Gewinn zu verzichten. Eine solche Situation ist auf Folie 3-3 zu finden. Legt man diese Folie auf Abb. 3-11, dann gleicht die Situation bis zur Umsatzhöhe U_1 der zuvor betrachteten. Danach aber nimmt die Werbewirkungskurve bzw. ihre Umkehrfunktion, die Werbekostenkurve, einen Verlauf, der bewirkt, daß die Gesamtkosten (K) einschließlich Werbekosten zeitweilig die Erlöse (U) übersteigen. Der Unternehmer kann jetzt überhaupt nicht ins Optimum gelangen, wenn man davon ausgeht, daß er kaum Verluste eingehen oder Kredite aufnehmen wird, um die für ihn wegen werbungsbedingten Wachstumschancen zu erkunden.

3.224 Zusammenfassung

Festzustellen wäre somit: wegen der Ungewißheit die in der Wirklichkeit über den Verlauf der Werbewirkungskurve herrscht, ist es zweckmäßig, wenn der Unternehmer für Werbezwecke nur so viel Geld bereitstellt, wie er ohne finanzielle Schwierigkeiten im Falle eines Mißerfolges verkraften könnte. Hierfür haben sich in der Praxis bestimmte faustregelartige Budgetierungsmethoden als sinnvoll erwiesen. Bei ihrer Anwendung hängt es jedoch von der Form der Werbewirkungskurve ab, ob die Unternehmung in ihre optimale Größe hineinwachsen kann.

3.23 Verfeinerung des Modells durch Berücksichtigung zeitlicher Verzögerungen in der Werbewirkung

Gegen die bisherige Darstellungsweise könnten Einwände vorgebracht werden, die ihre Aussagefähigkeit auf den ersten Blick stark zu beeinträchtigen scheinen. Die Kritik könnte sich an der Prämisse entzünden, wonach die Werbewirkung ihren Niederschlag immer in jener Periode finden mußte, in der ein Etat ausgegeben wird. Ausgeschlossen waren somit Überschneidungen der Wirkungen von Etats verschiedener Perioden und damit ihr kombiniertes Zusammenwirken auf den Umsatz. Hieraus ergibt sich ein großer Nachteil in der Darstellung, der eventuell zu Fehlschlüssen verleiten könnte. Ist es in einer Branche möglich, durch die Werbung jemals eine hohe Wirkung - z.B. einen Marktanteil¹⁾ von 70 % - zu erzielen, so muß dies nach der bisherigen Darstellungsweise durch den Verlauf der einzigen Werbewirkungskurve zum Ausdruck kommen. Diese hohe Wirkung wäre dann aber in jeder beliebigen Periode zu erzielen. Mit einem entsprechenden Einsatz an Werbemitteln müßte eine Unternehmung somit bereits in jener Phase, in der sie zum ersten Mal zu werben beginnt, schlagartig in eine entsprechende Marktposition hineinwachsen können. Umgekehrt würde der Umsatz ebenso schlagartig wieder auf den der Ausgangssituation zurückfallen, wenn in einer Periode die Werbung einmal aussetzen würde.

1) Für die Argumentation in diesem Abschnitt erweist es sich als zweckmäßig, den Marktanteil einer Unternehmung als Größenmaßstab zu verwenden. Marktanteilssteigerungen entsprechen nur dann dem Unternehmenswachstum im hier definierten Sinne, wenn das Gesamtmarktvolumen in dem betreffenden Zeitabschnitt konstant bleibt. Diese Voraussetzung soll in dieser Arbeit stets erfüllt sein, wenn von Marktanteilen oder Marktanteilssteigerungen gesprochen wird.

Diese Bedingungen mögen vereinzelt, mit Sicherheit aber nicht generell, der Wirklichkeit entsprechen. Die Mängel lassen sich jedoch durch eine geringe Variation der auf Seite 51 gewählten Darstellungsweise leicht beheben. Die nun neu zu entwickelnde Modellvariante ist zwar immer noch recht einfach, reicht für die hier zu treffenden Aussagen jedoch völlig aus.

Es sei angenommen, die Unternehmung verfüge in der Ausgangssituation über einen Marktanteil, der bei 20 % liegt. Selbst bei äußersten Werbeanstrengungen soll es aber in der ersten Werbeperiode nicht möglich sein, mehr als 20 % zusätzlichen Marktanteil hinzuzugewinnen. Dieser Wert dürfte schon recht hoch gegriffen sein, wurde jedoch im Hinblick auf die Übersichtlichkeit der graphischen Darstellung in Abb. 3-12 nicht niedriger angesetzt. Für jede Aktion folgender Perioden soll immer wieder dieselbe Wirkungskurve gelten wie für die erste Aktion. Der Unterschied zu den bisherigen Darstellungen besteht aber darin, daß diese Werbewirkungskurve (W_1) nicht den gesamten Erfolg einer Werbeaktion wiedergibt. Aus ihr ist lediglich zu ersehen, welcher Erfolg mit einer Werbeaktion in jener Periode zu erzielen ist, in der diese Aktion auch durchgeführt wurde. Der Erfolg der ersten Werbeaktion in der ersten Periode z.B. ist damit aber noch nicht erschöpft. In der zweiten Periode stellt sich hierauf noch ein verzögerter Effekt ein, der 75 % des Anfangserfolges ausmachen soll. Auch in der dritten und vierten Periode treten Nachwirkungen ein, die nunmehr aber nur noch 50 % und 25 % des Anfangserfolges erreichen.¹⁾

1) Für die in diesem Abschnitt zu treffenden Aussagen ist es belanglos, ob die Nachwirkungen eines Etats in späteren Perioden laufend abnehmen oder ob sie zeitweilig ansteigen und dann erst wieder sinken.

Die verzögerten Werbewirkungen finden in den Kurven W_2 für die zweite Periode, W_3 für die dritte Periode und W_4 für die vierte Periode nach der jeweiligen Werbeaktion ihren Niederschlag.¹⁾

Bei einer einmaligen Werbeaktion in Höhe von z.B. 1,25 Mio DM wird die Umsatzsteigerung in der Abb. 3-12 zunächst AE betragen, um in der zweiten Periode auf AC abzusinken. In der dritten Periode wird sie nur noch AB betragen usw., um in der fünften Periode wieder völlig auf Null zurückzufallen. Die Unternehmung befindet sich umsatzmäßig wieder in der Ausgangssituation.

1) Das hier zu entwickelnde Modell ist nicht daran gebunden, daß die Nachwirkungen eines Etats in späteren Perioden starr mit der Wirkung in der ersten Periode verknüpft sind. Man könnte sich auch vorstellen, daß die Nachwirkungen in der zweiten (bzw. dritten) Periode z.B. jener Wirkung entspricht, die mit 75 % (bzw. 50 %) des tatsächlichen Etats in der ersten Periode zu erzielen gewesen wäre. Die Nachwirkungskurven können aber auch so gestaltet werden, daß keine mathematisch formulierbare Beziehung zur Wirkungskurve der ersten Periode besteht.

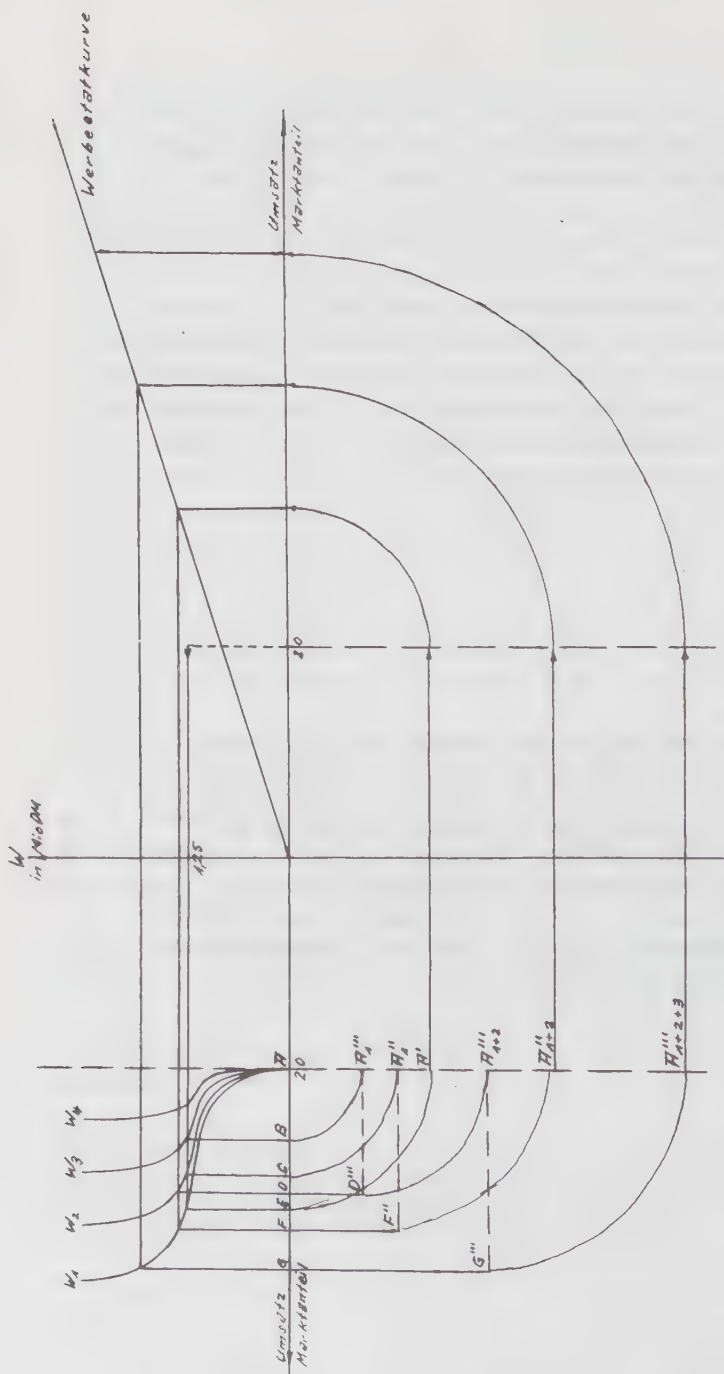


Abb. 3-12

Erfolgt hingegen bereits in der zweiten Periode ein erneuter Werbeanstoß, so erhöht sich die Nachwirkung der ersten Aktion um den Anfangserfolg der zweiten. Das Zusammenwirken von Teilwirkungen verschiedener Werbeetats geschieht hier somit im Wege einfacher Addition dieser Teilwirkungen. Für den Anfangserfolg der zweiten Aktion soll wieder die Wirkungskurve W_1 gelten. In dem Beispiel der Abb. 3-12 sei angenommen, die Unternehmung könne nur einmal den Betrag in Höhe von 1,25 Mio DM aufbringen. Danach muß sich die weitere Werbung aus dem Umsatz selbst finanzieren. Die Werbeetatkurve im ersten Quadranten gibt an, welcher Beitrag vom gesteigerten Umsatz in der zweiten Periode für Werbung abgezweigt wird. Die Umsatzsteigerung der ersten Periode war so hoch, daß der Etat der zweiten Periode über dem Anfangsetat liegt. Der Erfolg dieses neuen Etats beträgt gemäß Werbewirkungskurve W_1 : AF. Ohne diese zweite Aktion hätte aber als Nachwirkung der ersten Aktion die Umsatzsteigerung sowieso noch AC betragen. Die Addition dieser beiden Teilwirkungen erfolgt im dritten Quadranten. Hierzu wird zunächst die Strecke AC um 90 Grad um den Punkt A nach unten gedreht und dadurch A_1'' gefunden. Durch A_1'' wird nun eine Parallele zur X-Achse gezogen und von F eine Senkrechte auf diese Parallele gefällt. Der Schnittpunkt wird mit F'' bezeichnet und die Strecke F'' A_1'' um 90 Grad um A_1'' nach unten gedreht. Hierdurch wird A''_{1+2} gefunden. Die Strecke AA''_{1+2} gibt die Umsatzsteigerung der zweiten Periode gegenüber der Ausgangssituation an, die sich aus den Teilwirkungen der ersten beiden Werbeaktionen zusammensetzt.

Im ersten Quadranten kann diesem Umsatz wieder sein neuer Etat zugeordnet werden. Ihm ist in der dritten Periode ein Anfangserfolg in Höhe von AG beschieden. Er ist noch um die nun auf W_3 abzulesende verzögerte

Wirkung der ersten Werbeaktion und die auf W_2 zu findende Nachwirkung des zweiten Etats zu erhöhen. Die Addition dieser drei Teilwirkungen erfolgt wieder nach der schon beschriebenen Technik im dritten Quadranten. Der neue Umsatz beträgt nun A'''_{1+2+3} .

Das Beispiel wurde so konstruiert, daß der Marktanteil von 20 %, über den die Unternehmung in der Ausgangssituation verfügt, maximal auf 70 % gesteigert werden kann.¹⁾ Mit einer einzigen Aktion ist jetzt aber im Höchstfall ein zusätzlicher Marktanteil von 20 % zu gewinnen. Durch die horizontale Addition der vier Werbewirkungskurven erhält man eine neue Kurve, die angibt, welcher Erfolg mit einer bestimmten Etathöhe jeweils maximal erzielbar ist (vgl. Abb. 3-13). Diese Kurve soll fortan als 'kumulierte Werbewirkungskurve' bezeichnet werden. Da nur sie die mit einzelnen Werbeetats erzielbaren günstigsten Kostenwirkungsverhältnisse angibt, kann auch nur sie Aufschluß über die langfristigen werbungsbedingten Wachstumschancen in einer Branche geben²⁾. Um einen ihrer Punkte mit dem ihm zugeordneten Etat zu erreichen, genügt es nun aber nicht mehr, diesen Betrag einmalig am Anfang einer Periode bereitzustellen. Am Ende der ersten Periode wird sich erst einmal eine geringere als die mit diesem Etat maximal mögliche Umsatz-

1) Diese 70 % setzen sich folgendermaßen zusammen:

<u>20 %</u>	<u>+ 20 %</u>	<u>+ 15 %</u>	<u>+ 10 %</u>	<u>+ 5 %</u>	= 70 %
Ausgangs-	Wirkung	...	...	Wirkung	
sit.	d. Etats			d. Etats	
	d. Per. t			d. Per. t-3	

2) Die selbe kumulierte Werbewirkungskurve und damit die selben Wachstumschancen würden entstehen, wenn die Periodenindizes der Teilwirkungskurven W_1 bis W_4 beliebig miteinander vertauscht werden. Für die langfristigen Wachstumschancen ist es deshalb bedeutungslos, ob die Teilwirkungen eines Etats in späteren Perioden laufend abnehmen oder ob sie zeitweilig ansteigen und dann erst wieder sinken.

steigerung einstellen. Die Unternehmung wird diesen - gemessen am erzielten Wachstum - relativ hohen Etat noch dreimal hintereinander bereitstellen müssen, ehe dann am Ende der vierten Periode die gewünschte Größe erreicht wird. Von nun an kann diese Größe mit zwar weiterhin gleich hohen Etats, aber dem angestrebten günstigen Kostenwirkungsverhältnis aufrecht erhalten werden.

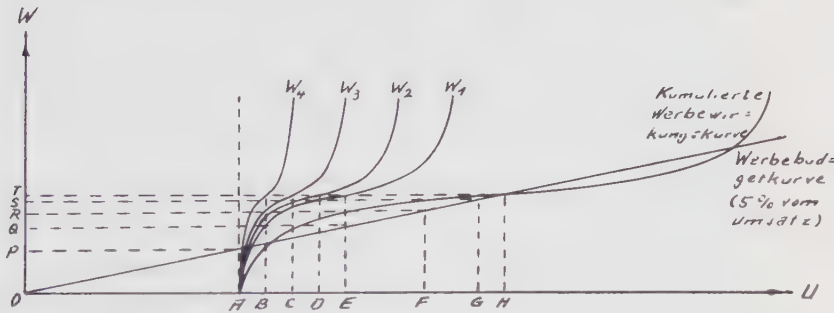


Abb. 3-13

Was ändert sich nun durch dieses Modell an den bisherigen Überlegungen? Im wesentlichen gelten auch jetzt wieder die bereits getroffenen Aussagen, wonach die Erreichung des Optimums durch finanzielle Restriktionen verhindert werden kann. Der Höcker der kumulierten Wirkungskurve stellt möglicherweise wieder ein unüberwindliches Hindernis dar.¹⁾ Seine Überwindung erfordert nun aber

- 1) Mit gewissen Einschränkungen könnte die kumulierte Wirkungskurve an die Stelle der bisher verwendeten einfachen Wirkungskurve treten. Die Einschränkungen ergeben sich aus der Variation der Etats in verschiedenen Perioden, bei der eine einfache Horizontaladdition unmöglich wird. Stattdessen müßte für jeden individuellen Fall von Etatfolgen eine Punkteschar konstruiert werden, deren Verbindungslinien in der Nähe der einfachen kumulierten Wirkungskurve lägen, aber bei steigenden Etats einen wirkungsärmeren Verlauf nähmen. Die kumulierte Wirkungskurve stellt einen bei wachsenden Etats nicht erreichbaren günstigsten Grenzwert aller denkbaren Wirkungsverläufe dar.

im Vergleich zu dem bisherigen Modell wesentlich mehr Zeit und erheblich mehr finanzielle Mittel, die den durch die Werbebudgetkurve möglicherweise gesteckten Rahmen überschreiten:

Bisher war es z.B. zur Erreichung des Umsatzes OH in Abb. 3-13 erforderlich, einmalig den - gemessen am Umsatz OA- außergewöhnlich hohen Betrag OT bereitzustellen. Mit ihm wurde der angestrebte Umsatz schlagartig erreicht und konnte dann aus dem Umsatzprozeß heraus erhalten werden (Schnittpunkt von Werbewirkungs- und Werbeetatkurve). Das am Umsatz orientierte Werbebudget nach der 'Percentage-of-Sales-Method' brauchte hierzu nur einmal um den Betrag ~~PT~~ überschritten zu werden.

Nun muß der Betrag OT aber viermal unterbrochen nacheinander aufgewendet werden, bevor dasselbe Umsatzergebnis erzielt wird. Statt OH ist in der ersten Periode nur der Umsatz OE zu erreichen. Die Werbebudgetkurve gibt an, welchen Beitrag dieser Umsatz nach der 'Percentage-of-Sales-Method' zum nächsten Etat leistet, nämlich: $OQ = 5\%$ von OE. Dieser Betrag reicht jedoch nicht aus, um das bisherige Werbevolumen aufrechtzuerhalten. Weitere Mittel müssen bereitgestellt werden. Sie belaufen sich in der zweiten Periode auf den Betrag QT. In der zweiten Periode steigt der Umsatz dann von OE um AD auf OF, in der dritten Periode von OF um AC auf OG, um schließlich in der vierten Periode um AB auf OH anzuwachsen. Von nun an reichen die nach der Werbebudgetkurve bereitgestellten Mittel aus, um den Umsatz auf dieser Höhe zu halten. Die zusätzlichen finanziellen Mittel, die bis dahin über den von der Werbebudgetkurve gesteckten Rahmen hinaus zur Überwindung des Höckers der Werbewirkungskurve erforderlich waren, belaufen sich auf: $PT + QT + RT + ST$. Sie sind in dem hier gewählten Beispiel genau

doppelt so hoch, als wenn der Umsatz OH, wie in den bisherigen Darstellungen, schlagartig zu erzielen gewesen wäre und die Unternehmung nur einmal den zusätzlichen Betrag PT hätte aufwenden müssen.¹⁾

Die längere zeitliche Dauer und die größeren finanziellen Anstrengungen, die bei zeitlichen Verzögerungen der Werbewirkung erforderlich sind, um einen eventuell vorhandenen Höcker der kumulierten Werbewirkungskurve zu überwinden, verdienen es, festgehalten zu werden. Durch sie können die Wachstumshemmnisse, die einzelnen Unternehmen die Nutzung werbungsbedingter Wachstumschancen versperren, noch größer werden. Der Kreis jener Unternehmen, denen ein wirkungsvoller Einsatz der Werbung möglich ist, schrumpft damit evtl. noch weiter zusammen.

Läßt man diese Modifizierungen der bisherigen Aussagen jedoch nicht aus den Augen, dann scheint es allerdings gerechtfertigt, auch dort, wo zeitliche Verzögerungen von Werbewirkungen vorliegen, zu der alten Betrachtungs-

1) Gemäß den Annahmen über die Werbewirkung gilt:

$$AE : EF : FG : GH = 0,4 : 0,3 : 0,2 : 0,1$$

$$D_1 \quad AE + EF + FG + GH = AH$$

$$EF + FG + GH = EH$$

$$FG + GH = FH, \text{ gilt auch:}$$

$$AH : EH : FH : GH = 1 : 0,6 : 0,3 : 0,1$$

Die absoluten DM-Werte von AH, EH, FH und GH sind ein bestimmtes konstantes Vielfaches (c) dieser dimensionslosen Relationsangaben AH = 1c; EH = 0,6c;

FH = 0,3c; GH = 0,1c. Mit Hilfe des 2. Strahlensatzes ist zu erkennen, daß weiter gilt:

$$\frac{PT}{AH} = \frac{QT}{EH} = \frac{RT}{FH} = \frac{ST}{GH} \quad \text{oder} \quad \frac{PT}{1c} = \frac{QT}{0,6c} = \frac{RT}{0,3c} = \frac{ST}{0,1c}$$

Somit ist: QT = 0,6 PT; RT = 0,3 PT; ST = 0,1 PT.

Gesucht ist das Verhältnis: (PT + QT + RT + ST) : PT =
(PT + 0,6 PT + 0,3 PT + 0,1 PT) : PT = 2

weise zurückzukehren. Es dürfte dann wohl genügen, ersatzweise mit der kumulierten Wirkungskurve zu arbeiten. Die einfachere Darstellung führt meistens zu ebenso brauchbaren Ergebnissen.¹⁾ Sollte es sich als ergiebig erweisen, kann jederzeit wieder auf die verfeinerte Betrachtungsweise zurückgegriffen werden²⁾.

324 Berücksichtigung von Werbemaßnahmen der Konkurrenten

3.241 Die Wirkung der Zahl der intensiv werbenden Unternehmen ohne Berücksichtigung des Einflusses unterschiedlicher Werbekonzeptionen

Die einer Unternehmung durch Werbung entstehenden Wachstumschancen sind u.a. abhängig von der Stärke des Ausschlages der Werbewirkungskurve in Richtung der positiven Umsatzachse. Einer der wichtigsten Bestimmungsfaktoren für das Ausmaß dieses Ausschlages sind die Werbeaktivitäten von Konkurrenten der betrachteten Firma. Diese - normalerweise wachstumshemmenden - Einflüsse bedürfen erst einer näheren Untersuchung, bevor daraus die Schlußfolgerungen für das Unternehmenswachstum zu ziehen sind.

Wenn bisher mit Werbewirkungskurven gearbeitet wurde, die es erlaubten, Marktanteile von z.B. achtzig Prozent zu erringen, dann war dabei stillschweigend außer acht gelassen, daß dies nur eintreten konnte, wenn die Konkurrenten des betrachteten Unternehmens entweder überhaupt nicht oder vergeblich zu Gegenmaßnahmen griffen. Eine kurze Analyse der Werbewirkungskurve nach der Herkunft ihrer Umsatzbestandteile möge dies verdeutlichen.

¹⁾ Vgl. hierzu Fußnote 1) auf Seite 75

²⁾ Dies wird auf den Seiten 120, 161f und 169 geschehen.

Die der Unternehmung zuströmende Kaufkraft kann in einer stagnierenden Wirtschaft nur von anderen Unternehmen abgelenkt sein oder aus Ersparnissen der Käufer stammen. In einer wachsenden Wirtschaft müßten darüber hinaus noch Zunahmen bzw. Schrumpfungen des Gesamtmarktvolumens entsprechend den Einkommenselastizitäten Berücksichtigung finden. Die Werbewirkungskurve läßt sich somit auffassen als eine Summe von Teilwirkungskurven, die angeben, welcher Teil des Umsatzgewinnes jeweils bestimmten Konkurrenten abgerungen wurde und welcher Teil aus Marktzuwächsen stammt.

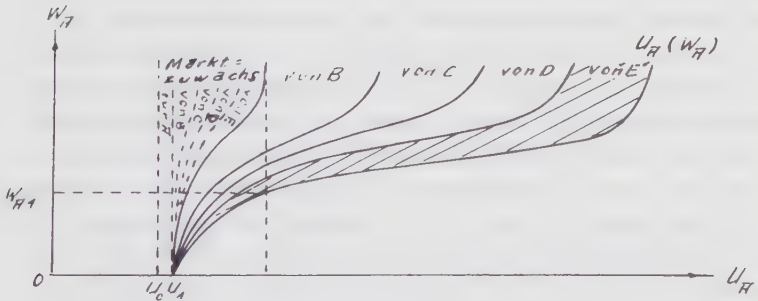


Abb. 3-14

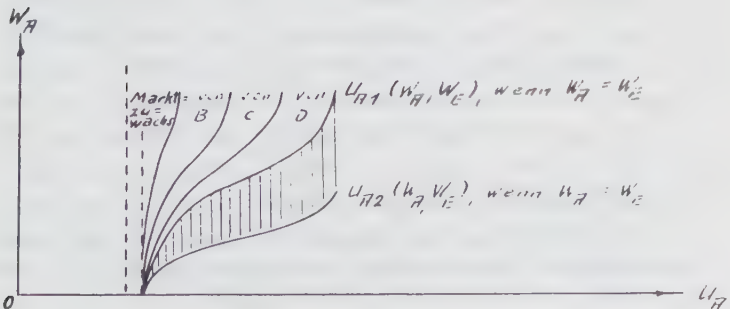


Abb. 3-15

In dem Modell der Abb. 3-14 wurde der Einfachheit halber angenommen, nur die fünf Firmen A, B, C, D und E würden ihr Angebot auf den betrachteten Markt richten. Alle verfügen über etwa gleich hohe Marktanteile in Höhe von ca. 20 %. Der Markt expandiert in der betrachteten Periode recht beachtlich. Die Ursache hierfür können Einkommenssteigerungen, aber auch Auflösungen von Ersparnissen der Käufer (z.B. beim Kauf von Investmentpapieren) sein. Dieser Marktzuwachs würde sich unter den bisherigen Verhältnissen, d.h. ohne Einsatz von Werbung, gleichmäßig auf die fünf Unternehmen verteilen, Die Firma A würde dadurch auch ohne Werbung eine Umsatzsteigerung von U_0 nach U_1 erzielen.

Die Kurve $U_A(W_A)$ gibt an, wie sich der Umsatz von A jeweils entwickeln würde, wenn dieses Unternehmen allein mit unterschiedlichen Etats (W_A) werben würde. Die Umsatzzuwächse sind so unterteilt, daß zu erkennen ist, in welchem Umfang die Konkurrenten hierdurch negativ betroffen werden. Die Unternehmen B, C, D und E verlieren zunächst einmal einen Teil ihrer gegenwärtigen Nachfrage an die Unternehmung A. Diese Umsatzbestandteile sind mit "von B", "von C" ... "von E" gekennzeichnet. Der Einfachheit halber wurde unterstellt, daß alle Konkurrenten von A durch diese Werbeaktion gleichmäßig getroffen werden und entsprechende Umsatzeinbußen hinnehmen müssen. Gleichzeitig erleiden die nicht werbenden Unternehmen aber auch noch Einbußen bei jenen Umsätzen, die ihnen unter den alten Verhältnissen, d.h. ohne jegliche Werbung, vom Gesamtmarktzuwachs zugefallen wären. Diese Einbußen sind mit "Marktzuwachs von B" bzw. "... von C" usw. bezeichnet. Bis zur Etathöhe W_{A1} sinkt zwar der Marktanteil der Konkurrenten von A, ihre absoluten Umsätze nehmen dagegen noch zu. Zwar verliert jeder Konkurrent einen Teil seiner bisherigen Nachfrage, die ihm neu zuströmende Nachfrage aus Marktzuwächsen gleicht

diese Einbußen jedoch mehr als voll aus. Bei einem Etat in Höhe von W_{A1} halten sich die Umsatzeinbußen und die den Konkurrenten noch verbleibenden Umsatzzuwächse genau die Waage. Bei höheren Werbeetats schrumpfen die absoluten Umsätze von B, C, D und E.

Nun werden die Konkurrenten von A aber im allgemeinen einer solchen möglichen Entwicklung nicht untätig zusehen. Für jeden von ihnen gilt ja, wenn er die Werbung als einziger nutzen sollte, eine ähnliche Werbewirkungskurve wie für A, und nicht immer werden die Konkurrenten, wegen beschränkter finanzieller Mittel, vergeblich zu diesem absatzpolitischen Instrument greifen. Nur bei der s-förmigen Werbewirkungskurve, also einem bestimmten von mehreren möglichen Verläufen, ist ein 'Höcker' zu überwinden, und auch hierzu sind oft mehrere Unternehmen finanziell in der Lage. Werben aber mehrere Unternehmen, dann gelten für jedes von ihnen neue Werbewirkungskurven. Streng genommen müßte man jedem Unternehmen für jede mögliche Kombination von Etatshöhen ihrer Konkurrenten eine besondere Werbewirkungskurve zuordnen. Für die Zwecke dieser Arbeit genügt es aber, einen einfachen Fall zu betrachten. Würde z.B. auch Unternehmen E in jeweils gleichem Umfang wie A werben, dann soll hier unterstellt werden, daß beide Etats auch die gleiche Umsatzwirkung erzielen. Diese Annahmen scheinen noch recht realitätsnah zu sein. Man kann wohl davon ausgehen, daß auf einem für Werbung sehr anfälligen Markt langfristig nur solche Unternehmen bestehen können, deren Werbebudgets nicht allzu weit hinter dem Etat des am intensivsten werbenden Unternehmens zurückbleiben.

In dem hier gewählten Beispiel würde unter diesen Bedingungen zunächst einmal die Unternehmung A keine Umsätze mehr vom Unternehmen E dazugewinnen. Die schraffierten Teile in der Werbewirkungskurve, wie sie Abb. 3-14

darstellt, würden dadurch fortfallen. Die noch verbleibenden Umsatzbestandteile, die B, C und D abgerungen werden konnten, müßte sich A nun mit E teilen. Die Kurve $U_A (W_A)$ in Abb. 3-14 würde somit etwa auf die Ausmaße der Kurve $U_{A1} (W_A, W_E)$, wobei $W_A = W_E$, in Abb. 3-15 zusammenschrumpfen. Hierbei wird allerdings unterstellt, daß zwei gleich große Werbeetats den Unternehmen B, C und D nicht mehr Umsätze abnehmen können wie ein einziger ebenso hoher Etat von Unternehmen A. Geht man dagegen von der Annahme aus, daß zwei gleich hohe Etats den Konkurrenten von A und E ebensoviel Schaden zufügen wie ein doppelt so hohes einziges Werbebudget von Unternehmen A, dann müßten die Ordinatenwerte der Kurve $U_{A1} (W_A, W_E)$ noch halbiert werden.¹⁾ Man gelangt dann zur Werbewirkungskurve $U_{A2} (W_A, W_E)$. Der tatsächliche Verlauf der Werbewirkungskurve dürfte wohl irgendwo in dem schraffierten Feld zwischen diesen beiden Kurven liegen.

Aus diesem Beispiel läßt sich nun die noch etwas grobe Tendenzaussage ableiten: Je mehr Unternehmen werben, desto mehr werden für jedes einzelne Unternehmen die Chancen abnehmen, durch Werbung große Wachstumserfolge zu erzielen. Würden sämtliche Unternehmen eines Marktes, hier z.B. fünf Firmen, zum gleichen Zeitpunkt im gleichen Umfang werben, dann würden sich sämtliche Werbewirkungen wahrscheinlich gegenseitig aufheben. Niemand wäre umsatzmäßig besser gestellt, als wenn auf diesem Markt überhaupt nicht geworben würde. Niemand darf jetzt aber noch auf Werbung verzichten, weil dies seinen wirtschaftlichen Untergang bedeuten könnte. Die Werbung erfüllt dann nur noch den Zweck, die bisherige Position zu wahren²⁾.

1) Die hier vorgenommene Umrechnung gilt nicht, wenn sich die Werbewirkungskurve als Umhüllungskurve aus einzelnen Verfahrenskurven zusammensetzt. Die Umrechnung müsste dann für jede einzelne Verfahrenskurve vorgenommen werden. Danach könnte die neue Umhüllungskurve gebildet werden.

2) Vgl. hierzu auch: E. GUTENBERG, Grundlagen ..., Bd. 2, 9. Aufl., a.a.O., S. 418 f.

Die Existenz werbungsbedingter Wachstumschancen hängt somit nicht nur von der Empfänglichkeit der Nachfrage für Werbebotschaften ab. Ein weiterer wichtiger Bestimmungsfaktor ist das Verhalten der Konkurrenten. Je kleiner die Zahl der Unternehmen ist, die Werbung einsetzt, desto erfolgreicher verspricht dieses Instrument zu werden. Die Erringung großer Marktanteile kann nur zustandekommen, wenn nicht sämtliche Unternehmen ihre Chancen erkennen bzw. finanziell in der Lage sind, sie zu nutzen. Die Stärke des Wachstums wird durch das Marktvolumen begrenzt, das den nicht oder den nur ungenügend werbenden Unternehmen abgerungen werden kann.

Für die Zahl der Unternehmen, die finanziell in der Lage sind, das absatzpolitische Instrument Werbung in optimaler Weise einzusetzen, ist aber die Gestalt der Werbewirkungskurve von großer Bedeutung. Wie an früherer Stelle gezeigt werden konnte, bereitet es nur bei einem s-förmigen Verlauf der Werbewirkungskurve eventuell Schwierigkeiten, sich allmählich an das Werbeoptimum vorzutasten. Hat die Werbewirkungskurve dagegen keinen 'Höcker', dann ist es für viele Unternehmen möglich, über die 'Percentage-of-Sales-Method' jeden Punkt der Werbewirkungskurve zu erreichen, der interessant sein könnte. Greifen aber zahlreiche Unternehmen mit gleichen Chancen zum Instrument der Werbung, dann werden die Wachstumsaussichten für jedes einzelne von ihnen schrumpfen. Die Werbung kann somit einzelnen Unternehmen nur dann außergewöhnliche Wachstumschancen bieten, wenn die Werbewirkungskurve einen s-förmigen Verlauf aufweist. Nur in solchen Fällen besteht Aussicht, daß der Kreis der ernst zu nehmenden Konkurrenten klein genug bleibt, um sich nicht gegenseitig die Wachstumschancen zu rauben.

3.242 Der Einfluß der Werbekonzeption

3.2421 Überblick

Sind die werblichen Aktionen verschiedener Unternehmen auf denselben Markt gerichtet, dann ist die Zahl dieser werbenden Unternehmen nur ein sehr grober Anhaltspunkt zur Beurteilung ihrer Wachstumsaussichten. Der Erfolg, der jeder einzelnen Unternehmung beschieden ist, wird stark durch die Werbekonzeptionen, d.h. die unterschiedliche Gestaltung der Werbebotschaften, beeinflußt. Können über diese Feststellung hinaus aber noch weitere Aussagen bezüglich des Unternehmenswachstums vorgenommen werden oder entzieht sich dieses Gebiet einer entsprechenden Analyse? Fragestellungen, die in diesem Zusammenhang von Interesse sind, wären z.B.: Wie soll sich die nach Wachstum strebende Unternehmung hinsichtlich der Werbegestaltung verhalten oder welche Umstände, auf die keine Einflußmöglichkeit besteht, erweisen sich als vorteilhaft oder nachteilig für das Wachstum?

Es würde eine große Erleichterung sein, wenn zur Beantwortung dieser und anderer Fragen auf bekannte Untersuchungen über die Zusammenhänge zwischen Werbekonzept und Umsatzerfolg zurückgegriffen werden könnte. Leider fehlt es bisher noch weitgehend an Veröffentlichungen dieser Art. Deshalb ist es unerlässlich, an dieser Stelle zunächst recht weit auszuholen, um die Grundlagen zu schaffen, die notwendig sind, damit im Anschluß daran die Schlußfolgerungen für das Unternehmenswachstum gezogen werden können.

3.2422 Das SPIEGEL'sche Modell als Grundlage der Analyse

Zur Erklärung des Einflusses verschiedener Werbekonzeptionen auf die Wachstumschancen einzelner Unternehmen erweist sich der SPIEGEL'sche Modellansatz¹⁾ als sehr fruchtbar. Um ihn für die hier zu behandelnden Fragen vertiefen und auswerten zu können, ist es erforderlich, zuvor einige wesentliche Bestandteile dieses Modells zu schildern.

Zentraler Begriff des SPIEGEL'schen Ansatzes ist das 'Image'. Unter Image soll in dieser Arbeit "die Gesamtheit von Vorstellungen ... einer Verbraucherg~~a~~ruppe von einem Produkt, einer Marke oder einem Unternehmen"²⁾ verstanden werden. Von den zahlreichen Faktoren, die das Image eines Meinungsgegenstandes bestimmen, kann seine objektive Beschaffenheit nur ein einziger, und zwar nicht einmal der entscheidende sein.³⁾ Die tatsächliche Beschaffenheit einer Ware und ihr Image brauchen somit keineswegs übereinzustimmen. Die potentiellen Verwender eines Gutes richten ihre Kaufentscheidung nun aber nicht danach, wie dieses Gut ist, sondern danach, wie sie glauben, daß es ~~sei~~.⁴⁾ Für die Nachfrage nach einem wirtschaftlichen Gut ist somit sein Image ein entscheidender Bestimmungsfaktor.

In der Erfassung des Image ist man nicht auf vage Vermutungen angewiesen. Eine wichtige Methode, zu seiner exakten Beschreibung, das semantische Differential,

1) Vgl. B. SPIEGEL, Die Struktur der Meinungsverteilung im sozialen Feld, Das psychologische Marktmodell, Bern und Stuttgart 1961

2) H.M. FISCHERKOESEN, Experimentelle Werbeerfolgsprognose, Wiesbaden 1967, S. 32 f. Vgl. auch: G. KLEINING, Zum gegenwärtigen Stand der Imageforschung, in: Psychologie und Praxis, 3. Jg. (1959), Heft 4, S. 198-212, insbes. S. 203

3) Vgl. B. SPIEGEL, a.a.O., S. 29 und 31.

4) Vgl. B. SPIEGEL, a.a.O., S. 29

wurde im wesentlichen von OSGOOD¹⁾ entwickelt und von HOFSTÄTTER²⁾ unter der Bezeichnung 'Polaritätsprofil' weiter ausgebaut. Zur Erhebung des Image wird hiernach einer Versuchsperson eine Anzahl von bipolaren Adjektiv-Skalen vorgelegt:

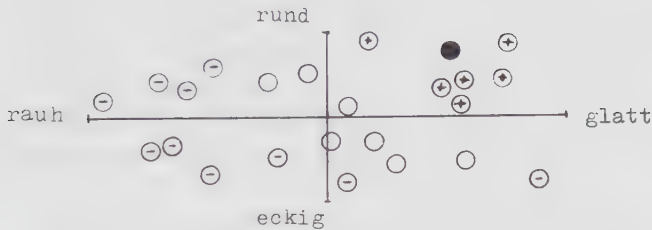
eckig		rund
rauh		glatt
liberal		konservativ
traurig		froh
usw.		usw.

Ihre Aufgabe besteht nun darin, "den zu untersuchenden Begriff an derjenigen Stelle, die ihr am ehesten zutreffend erscheint, einzutragen".³⁾ Aus den Angaben aller Versuchspersonen wird dann für jedes Gegensatzpaar der Mittelwert errechnet und das Ergebnis wiederum in die entsprechenden Skalen eingesetzt. Die Verbindungslinie dieser Mittelwerte spiegelt die kollektive Vorstellung - das Polaritätsprofil - der Versuchspersonen von dem Untersuchungsobjekt wider.

Faßt man nun die Skalen als Dimensionen eines n-dimensionalen Raumes (semantischer Raum) auf, dann kann jedes Image als eindeutig determinierter Punkt innerhalb dieses Raumes bestimmt werden. Um einen solchen Raum einfach abbilden zu können, soll weiterhin eine Beschränkung auf zwei Skalen erfolgen. Man erhält dadurch beispielsweise

- 1) C. E. OSGOOD, The Nature and Measurement of Meaning, in: Psychological Bulletin, Vol. 49 (1952), S. 197 ff.; C.E. OSGOOD, G. J. SUCI, P.H. TANNENBAUM, The Measurement of Meaning, 2nd ed., Urbana 1958.
- 2) P.R. HOFSTÄTTER, Psychologie, Frankfurt a.M. 1957; ders. und H. LÜBBERT, Die Untersuchung von Stereotypen mit Hilfe des Polaritätsprofils, in: Zeitschrift für Markt- und Meinungsforschung, Jg. 1957/58, H. 3.
- 3) B. SPIEGEL, a.a.O., S. 43.

ein Bild wie in Abb. 3-16.



● Standort des Image

○ Standorte einzelner Individuen entsprechend ihren Bedürfnisstrukturen

Abb. 3-16

SPIEGEL interpretiert diesen Raum als Meinungsfeld, in das er neben dem Image auch noch diejenigen Personen einordnet, für die das betreffende Meinungsobjekt aktuell werden kann.¹⁾ Die Anordnung der Personen, die Meinungsträger sein können, innerhalb des Meinungsfeldes erfolgt so, daß man ihre Bedürfnisstruktur an den Koordinatenwerten ablesen kann. Diese individuellen Bedürfnisse der Meinungsträger, ihre Erwartungen und Ansprüche, ihre Interessen und Wunschbilder, können mit dem Image des Meinungsobjektes weitgehend übereinstimmen, sie können aber auch sehr von ihm abweichen. Die Entfernung zwischen dem Standort des Image innerhalb des Meinungsfeldes und dem des Individuums entsprechend seiner Bedürfnisstruktur ist u.a. maßgebend²⁾ für die Haltung,

1) B. SPIEGEL, a.a.O., S. 18 ff. SPIEGEL spricht vom 'sozialen Feld', Hier soll stattdessen der Ausdruck 'Meinungsfeld' verwendet werden, den FISCHERKOESEN (a.a.O., S. 61) nennt und SPIEGEL zuschreibt.

2) Neben dieser Entfernung ist für die Haltung des Individuums nach dem SPIEGEL'schen Modell noch eine sog. 'Aufforderungsgröße' maßgebend. Sie kann in dieser Arbeit jedoch vernachlässigt werden, weil angenommen wird, daß sie für sämtliche jeweils betrachteten Meinungsobjekte gleich hoch sei.

welche dieses Individuum gegenüber dem Meinungsobjekt einnimmt. Ist die Entfernung gering, dann werden die entsprechenden Personen den Gegenstand als ihren Bedürfnissen 'wie auf den Leib geschnitten' empfinden.¹⁾ Sie werden zu Anhängern bzw. Käufern des Gutes und in Abb. 3-16 deshalb mit einem "+" versehen. Wird die Kluft dagegen sehr groß, dann ruft der Gegenstand bei den entsprechenden Meinungsträgern schließlich Ablehnung hervor. Solche Personen werden zu überzeugten Nicht-Käufern und in der Darstellung 3-16 mit einem "-" gekennzeichnet. Ebenfalls als Nicht-Käufer verhält sich eine zwischen den ersten beiden Gruppen lokalisierte dritte Gruppe von Meinungsträgern, die eine indifferente Haltung gegenüber dem Meinungsobjekt einnimmt.

Erscheint ein neues Meinungsobjekt, beispielsweise ein neues Produkt, mit anderem Image im Meinungsfeld, dann werden sich ihm möglicherweise die bisherigen Nicht-Käufer zuwenden, wenn ihre Bedürfnisstruktur nun besser getroffen wurde. Aber auch Käufer des bisherigen Produktes werden ihre Haltung möglicherweise korrigieren. Sie werden sich dem neuen Erzeugnis dann zuwenden, wenn dessen Image dem Standort ihrer Bedürfnisstruktur im Meinungsfeld nähersteht als das Image des ersten Erzeugnisses. Je mehr die Zahl der Erzeugnisse im Meinungsfeld zunimmt, desto schwerer wird es für eine neue Marke, noch eine 'Marktnische', d.h. einen vom Konkurrenzimage verschont gebliebenen Feldanteil auszumachen (vgl. Abb. 3-17).



Abb. 3-17

¹⁾ B. SPIEGEL, a.a.O., S. 56 ff.

Das SPIEGEL'sche Modell wurde für jede Art von Meinungs-
objekt, ob es sich nun um ein industrielles Er-
zeugnis, eine Partei oder eine Filmdiva handelt, ent-
wickelt.¹⁾ Besondere Ausführungen widmet der Verfasser
dem "Einfluß von Propaganda und Werbung".²⁾ Für die
Zwecke dieser Arbeit muß jedoch eine weitere Vertiefung
vorgenommen werden. Dabei wird, weil es sich hier als
zweckmäßig erweist, eine andere Darstellung gewählt.

3.2423 Vertiefung des SPIEGEL'schen Modells im Hinblick auf die Werbung

Die Unterstellung, daß mit gleich hohen Etats auch
gleich große Umsatzwirkungen zu erzielen sind, war eine
Vereinfachung, die der Korrektur bedarf. Sicher wird es
Fälle geben, in denen die obige Vereinfachung der Wirk-
lichkeit entspricht. Dies könnte z.B. zutreffen, wenn
sich die Werbung verschiedener Produkte in Aufmachung
und Mediawahl sehr gleichen sollte, wie das bei großen
Markenherstellern häufig der Fall ist. Die Konkurrenten
vermeiden es, Images zu prägen, die sich von denen der
Konkurrenz wesentlich abheben.³⁾ Der Geschmack des mög-
lichen Kundenkreises wird so entweder in gleicher Weise
getroffen oder verfehlt. Besteht Harmonie zwischen den
Bedürfnissen im Hinblick auf das Image und dem tat-
sächlich gebotenen Image, so gilt dies für beide Erzeug-
nisse. Haben die Meinungsträger oder Teile unter ihnen
eine von dem Gebotenen abweichende Bedürfnisstruktur, so
wird sich ihre reservierte oder gar ablehnende Haltung
ebenfalls in gleichem Maße auf beide Produkte erstrecken.

1) B. SPIEGEL, a.a.O., S. 11.

2) ders., a.a.O., S. 30 ff.

3) Bei Spülmitteln werden - bisher jedenfalls - noch kaum
Möglichkeiten gesehen, differenzierte Images zu prägen,
weil das Produkt nicht genügend 'emotionsgeladen' sei.
(Persönliche Information durch Herrn D. WILLBERG,
z.Zt. Produktmanager bei der Firma Colgate Palmolive,
Hamburg). Die Unterschiede in den Marktanteilen bei
diesen Marken könnten wesentlich auf die jeweiligen
Maßnahmen der 'sales promotion' zurückzuführen sein.

Ebensowenig, wie man sich zu einem von zwei nicht zu unterscheidenden Eiern mehr hingezogen fühlt als zu dem anderen, wird dieselbe Person auch keine differenzierte Meinung gegenüber den gleichartig umworbenen Produkten hegen. Dies schließt selbstverständlich nicht aus, daß verschiedene Personen mit voneinander abweichender Bedürfnisstruktur gegenüber beiden Erzeugnissen eine unterschiedliche Haltung einnehmen können. Es werden dann aber beide Produkte z.B. von der einen Person voll akzeptiert, während sie bei einem anderen Meinungsträger auf gleich große Widerstände treffen.¹⁾

Nur unter den eben geschilderten Bedingungen wird der zuvor auf den Seiten 78 bis 83 beschriebene Wirkungszusammenhang wohl mit der Wirklichkeit in Einklang stehen. Nun heben sich aber die Erzeugnisse in ihren Images oftmals stark voneinander ab. Solche Unterschiede in der Vorstellungswelt der Meinungsträger können auch dann vorliegen, wenn nach objektiven Gesichtspunkten keine Qualitätsunterschiede zu erkennen sind. Die Aufgabe der Werbung besteht gerade darin, in solchen Fällen die hier leicht in den irrationalen Bereich abgleitende Beurteilung bewußt zu lenken. Die unterschiedlichen Vorstellungen der Käufer können dann zum überwiegenden Teil Ergebnis verschiedener Werbekonzeptionen sein. Die Images nehmen dann unterschiedliche Standorte innerhalb des Meinungsfeldes ein. Entsprechend der individuellen Bedürfnisstruktur der Käufer werden diese gegenüber den Erzeugnissen ihre Haltung beziehen. Einer der wichtigsten Bestimmungsfaktoren ist dabei nach dem SPIEGEL'schen Modell der Grad, in dem die Images den individuellen Bedürfnissen der Käufer entsprechen.

1) Die Möglichkeit, mit dem Image einer neuen Marke nicht in eine 'Marktnische', sondern genau auf den Standort eines bestehenden Images zu zielen, wird von SPIEGEL m.E. zu negativ bewertet. Vgl. B. SPIEGEL, a.a.O., S. 106 ff.

Das Geschick bei der Werbegestaltung besteht nun darin, die Konzeptionen so zu wählen, daß sich ein möglichst großer Käuferkreis angesprochen fühlt. Ist die Nachfrage ihrer Bedürfnisstruktur nach sehr heterogen, so mag es für eine einzige Marke zunächst vorteilhaft sein, kein spezifisch ausgeprägtes Profil aufzuweisen. Der Unternehmer vermeidet es dann, sich bei vielen Gegensatzpaaren innerhalb der Meinungsfelder (z.B. jung - alt) eindeutig in einer bestimmten Richtung festzulegen. Durch eine starke Ausprägung würde er sich zu sehr nach einem bestimmten Käuferkreis ausrichten und dadurch bei anderen Kreisen eventuell Ablehnung hervorrufen. Ein weniger profiliertes Markenbild dagegen würde keine derartig innigen Kontakte schaffen. Gleichzeitig besteht aber die Aussicht, auf diese Weise auch weniger Ablehnung hervorzurufen. Der Personenkreis, der sich von einem derart allgemein gehaltenen Profil zwar nicht so intensiv, aber dennoch ausreichend angesprochen fühlt, ist seinen Bedürfnissen nach heterogener und dadurch wahrscheinlich größer.¹⁾

Die Schwäche einessolchen Markenbildes zeigt sich aber, sobald ebenso stark umworbene Konkurrenzprodukte am Markt erscheinen. Durch besseres Eingehen auf die individuellen Neigungen einzelner Käuferschichten wird es ihnen leicht fallen, diese zu einem Markenwechsel zu bewegen. Die sowieso nur lockeren Bindungen zu dem allgemein gehaltenen Markenbild des ersten Produktes erweisen sich nun für die Käufer als Notlösung, die gern verworfen wird, sobald ihr Geschmack besser getroffen wird. Je ausgeprägter die Ausrichtung auf ein spezielles Image ist, desto intensiver wird die Bindung zu jenen Käufern, deren Neigung man genau traf. Die Gefahr, daß dieser Personenkreis an eine weitere Markenschöpfung später wieder verlorengeht, nimmt damit ab. Durch diese spezifische Aus-

1) B. SPIEGEL, a.a.O., S. 50 ff., insbes. S. 52.

prägung schrumpft aber gleichzeitig der Kreis jener, die das Gut trotz Abweichung vom eigenen Ideal noch als akzeptabel ansehen.¹⁾ Durch eine scharfe Profilierung wird die mögliche Differenz zwischen Angebot und Ideal den Umworbenen eindringlich vor Augen geführt. Das ruft Ablehnung eventuell auch in solchen Fällen hervor, wo man sich bei geringerer Betonung der Unterschiede für einen Kauf entschieden hätte. Intensivere Bindungen bei einem kleinen Kreis auf der einen, stärkere Ablehnung bei einem größeren Feld auf der anderen Seite sind die Folgen einer ausgeprägten, auf eine bestimmte Bedürfnisstruktur ausgerichteten Werbekonzeption.

Von der Verteilung der Individuen über das gesamte Feld möglicher Geschmacksausrichtungen hängt es ab, welcher Erfolg einer solchen speziellen Konzeption beschieden ist. Es gilt, Images zu schaffen, die auf einen möglichst großen Kreis von Umworbenen möglichst genau zugeschnitten sind. Das ist allerdings nur zu erreichen, wenn es Personengruppen mit weitgehend homogenen Idealvorstellungen in bezug auf das angebotene Gut gibt.²⁾

Ein Modellbeispiel möge diese Zusammenhänge noch etwas verdeutlichen (vgl. Tabelle 3-1). Zur Vereinfachung werden aus der - streng genommen unendlich - großen Zahl von Werbekonzeptionen nur zehn ausgewählt, und auch bei ihnen kann jeweils nur eine einzige Etathöhe Berücksichtigung finden. Bei den Umworbenen soll davon ausgegangen werden, daß sie sich zu zehn gleich großen Gruppen zusammenfassen lassen. Die Personen innerhalb einer Gruppe weisen nahezu homogene Idealvorstellungen bezüglich des zu umwerbenden Gutes auf. Sie empfinden deshalb gegenüber jeder Werbekonzeption die gleichen Präferenzen.

1) B. SPIEGEL, a.a.O., S. 50 ff.

2) ders., a.a.O., S. 60.

Präferenzen der Umworbenen gegenüber verschiedenen Werbekonzeptionen

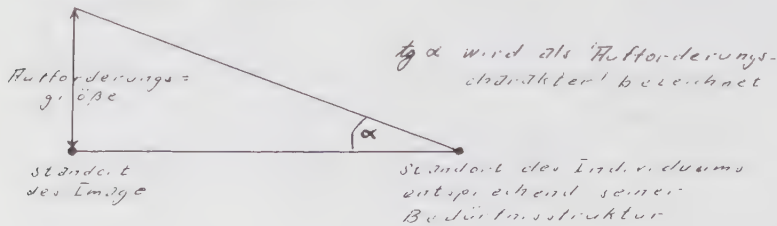
		Werbekonzeptionen									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
U m w o r b e n e	1	-3	-3	-5	0	1	-1	1	0	0	0
	2	0	0	-4	2	2	-1	-3	5	5	0
	3	5	4	-1	1	1	8	4	-2	1	0
	4	6	-1	-2	3	2	10	9	5	0	2
	5	6	2	1	2	3	-3	10	0	4	0
	6	5	6	-5	1	1	-2	-5	5	7	1
	7	-2	7	-2	3	3	6	-5	-1	2	0
	8	4	-2	9	2	2	-5	-2	0	0	-1
	9	0	4	7	3	3	-4	-4	0	-5	0
	10	6	0	6	1	0	1	-10	4	-2	2
Marktanteile der einzelnen Konzeptionen, wenn diese jeweils allein verwirklicht wären		60	50	40	90	90	40	40	40	50	30
Marktanteile, wenn nur die Konzeptionen 1,4,7 u. 8 verwirklicht sind		35			20			30	15		
Marktanteile, wenn sämtliche Konzeptionen gleichzeitig verwirklicht sind		5	10	25	-	5	20	15	5	15	-

Tabelle 3-1

Die Tabelle gibt die Intensität der Neigung an, mit der sich die einzelnen Individuen bzw. Individuengruppen zu den Produkten hingezogen fühlen, wenn der Markt mit verschiedenen Konzeptionen umworben wird. Die Produkte und die Gestaltungen weiterer absatzpolitischer Instrumente sollen sich im übrigen so ähneln, daß diese Präferenzen allein auf die Werbung zurückzuführen sind. Damit ist es gleichgültig, mit welchem Produkt die verschiedenen Konzeptionen eine Verbindung eingehen.¹⁾

Je höher der positive Wert einer solchen Präferenz ist, desto besser entspricht eine solche Konzeption den individuellen Idealvorstellungen der Umworbenen. Die Umworbenen Gruppe mit der Nummer vier fühlt sich z. B. durch die Werbekonzeptionen sechs und sieben sehr stark angesprochen, was in den hohen Präferenzwerten zehn und neun seinen Niederschlag findet. Die Bindung, die Konzeption fünf z.B. schaffen könnte, ist dagegen sehr locker, wie das in dem Wert zwei zum Ausdruck kommt. Negative Werte spiegeln eine ablehnende Haltung wider. Indifferente Einstellungen werden durch eine Null ge-

1) Die hier als Präferenzen bezeichneten Neigungen der Umworbenen sind zahlenmäßige Ausdrücke für die SPIEGEL'schen 'Aufforderungscharaktere'. (Vgl. B. SPIEGEL, a.a.O., S.65f.). Die tabellarische Darstellung erweist sich an dieser Stelle jedoch sinnvoller als die graphische, weil sich hieran die Wirkungen unterschiedlicher Kombinationen von Werbekonzeptionen besser demonstrieren lassen. Der Nachteil der hier gewählten Form besteht darin, daß nicht gezeigt werden kann, wie sich unterschiedliche Werbeetat-höhen für einzelne Konzepte in den Präferenzen bzw. 'Auf-forderungscharakteren' niederschlagen. Mit der SPIEGEL'scher Darstellung wäre das möglich. (Vgl. B. SPIEGEL, a.a.O., S. 87). Die Wirkung unterschiedlicher Werbeetats könnte ihren Niederschlag in unterschiedlichen Höhen der 'Auf-forderungsgröße' finden.



kennzeichnet. Ablehnende und indifferente Meinungen haben auf den Absatz der Unternehmung die gleiche Wirkung: die betreffenden Meinungsträger kaufen nicht.

Konkurrieren zwei Konzeptionen mit positiven Präferenzen um die Gunst der Umworbenen, so wird diejenige mit dem jeweiligen höchsten Wert den Sieg davontragen. Konzeption sieben wird bei den Umworbenen mit den Nummern vier und fünf so lange erfolgreich sein, wie Konzeption sechs noch nicht am Markt erscheint. Alle übrigen Konzeptionen werden bei diesem Kreis von Umworbenen von den Präferenzen neun und zehn dominiert.

Hegen potentielle Käufer gegenüber mehreren Konzeptionen gleich hohe Präferenzen, so ist ihnen das eine Produkt ebenso genehm wie das andere. Ist keine Konzeption mit einem höheren Wert verwirklicht, so soll angenommen werden, die Nachfrage würde sich gleichmäßig auf beide Marken erstrecken. Ein solcher Fall kann z.B. vorliegen, wenn jemand nach den Zigarettenmarken "Ernte" oder "HB" verlangt und es ihm wirklich gleichgültig ist, welche er erhält. Eine solche Situation findet man z.B. in der vierten Zeile der Tabelle, wenn nur die Konzeptionen fünf und zehn am Markt verwirklicht sind.

Wird nur eine einzige Marke umworben, so wird ihr die gesamte Nachfrage mit positiven Präferenzen zufallen. In der drittletzten Zeile der Tabelle sind die Marktanteile angegeben, die in diesem Fall mit den einzelnen Konzeptionen zu erzielen sind. Am erfolgreichsten wäre unter diesen Bedingungen die Konzeption vier oder die Konzeption fünf. Mit jeder von ihnen läßt sich jeweils 90 % Marktanteil erringen. Die Konzepte unterscheiden sich nur geringfügig voneinander. Die Umworbenen mit den Nummern zwei, drei, sechs, sieben, acht und neun stehen ihnen völlig indifferent gegenüber, was in gleich

hohen Präferenzwerten seinen Niederschlag findet. Der breite Erfolg setzt ein sehr allgemein gehaltenes Image voraus. Möglicherweise richten sich die Konzepte ganz unspezifiziert an die 'kluge Hausfrau'. Dieser Verzicht auf eine individuellere Ansprache kleinerer Verbraucherkreise ist Voraussetzung für den breitgestreuten Erfolg. Dafür können die geschaffenen Bindungen aber auch nur sehr locker sein. Die Präferenzwerte liegen im unteren positiven Bereich.

Die schwachen Präferenzen sind der große Nachteil der Konzeptionen vier und fünf. Sie sind der Preis für die mit ihnen ohne Werbekonkurrenz zu erzielenden hohen Marktanteile. In der Tabelle ist leicht zu verfolgen, wie neue Marken durch ein besseres Eingehen auf die individuellen Neigungen einzelner Verbrauchergruppen, die zunächst von den Konzeptionen vier oder fünf gewonnen wurden, zu einem Markenwechsel bewegen können. In diesem Sinne besonders geeignet wären die Konzeptionen drei, sechs oder sieben. Sie sind durch enge Bindungen einzelner Käufergruppen an die betreffenden Marken gekennzeichnet. So trifft die Konzeption drei z.B. hervorragend den Geschmack der umworbenen Gruppen acht, neun und zehn, was sich in relativ hohen Präferenzwerten niederschlägt (vgl. die besonders gekennzeichneten Präferenzwerte der Konzeption drei in Tabelle 3-1). Die derart individuell angesprochenen Käufergruppen können nicht so schnell wieder verlorengehen. Die Konzeption drei vermag ohne Werbekonkurrenz zwar nur 40 % Marktanteil zu erringen, hiervon ist aber nur die Käufergruppe fünf latent anfällig gegenüber anderen Marken. Die restlichen 30 % Marktanteil können an keine andere der angeführten Konzeptionen mehr völlig verlorengehen, weil keine von ihnen bei den Verkäufersgruppen acht bis zehn stärkere Präferenzen weckt.

Die starke Ausrichtung der Werbekonzeptionen drei, sechs und sieben auf bestimmte Gruppen bewirkt, daß die übrigen Umworbenen dieser Marke gegenüber nicht nur neutral bleiben, sondern eventuell eine betont abwehrende Haltung einnehmen. Diese findet in den negativen Präferenzwerten ihren Niederschlag. Würde sich die Marke drei z.B. nicht nur ganz allgemein an die 'kluge Hausfrau' richten, sondern darüber hinaus noch an den 'allem Modernen gegenüber aufgeschlossenen Kunden', dann ruft dies gleichzeitig die Ablehnung von Käufern hervor, die bezüglich dieses Produktes eine betont konservative Haltung einnehmen. Die unspezifizierten Konzeptionen vier und fünf dagegen vermeiden es, diese Eigenschaften anzusprechen. Sie rufen dadurch keine Abneigung hervor, schaffen aber auch keine engen Bindungen.

Eine mittlere Position zwischen stark spezifizierten und allgemein gehaltenen Konzeptionen nehmen die Werbegestaltungen eins, zwei, acht und neun ein. Die positiven Präferenzen halten sich im mittleren Bereich. Die ablehnenden Resonanzen bleiben schwach. Die Verwirklichung der Konzeption zehn wäre vom werblichen Standpunkt als völliger Mißgriff zu bezeichnen. Es gelingt nicht, irgendwelche relevanten Bedürfnisse hinsichtlich des Images anzusprechen. Die Umworbenen beziehen kaum ablehnende Positionen, sondern stehen der Werbung vielfach völlig indifferent (Präferenz: Null) gegenüber.

Man kann nun für jede Konzeption anhand dieser Tabelle ermitteln, wieviel Marktanteil ihr zufallen würde, wenn sie am Markt auf eine bestimmte Kombination von anderen Werbekonzeptionen stieße. Für eine Auswahl von Kombinationen sind diese Ergebnisse bereits angegeben. In der vorletzten Zeile kannman ablesen, welche Marktanteile den Konzeptionen eins, vier, sieben und acht zufallen würden, wenn nur sie am Markt verwirklicht wären.

Bemerkenswert klein ist der Marktanteil von 20 %, den die Konzeption vier aufweist, wenn man bedenkt, daß sie 90 % erringen würde, wenn sie allein am Markt wäre. Dieser Abfall war allerdings zu erwarten, da diese Konzeption als wenig ausgeprägt charakterisiert wurde. Auch diese 20 % sind weiterhin sehr bedroht, weil die Käufergruppen sieben und neun keine besonders hohen Präferenzen für diese Konzeption empfinden. Recht sicher wird dagegen künftig die Konzeption sieben ihre 30 % Marktanteil behaupten. Sie können nur noch geschmälert werden, wenn die Konzeptionen fünf und sechs am Markt erscheinen.

In der letzten Zeile sind die Marktanteile der Konzeptionen für den Fall angegeben, daß sie alle gemeinsam verwirklicht werden. Recht gut schneiden die Konzepte drei, sechs und sieben ab, die als sehr ausgeprägt bezeichnet wurden. In dem stark umworbenen Markt wirkt es sich nun vorteilhaft aus, daß sie auf bestimmte Käufergruppen zugeschnitten sind und diese sehr fest an sich binden können. Das etwas schwächere Abschneiden der Konzeption sieben ist darauf zurückzuführen, daß sie zusammen mit Konzeption sechs auf die Käufergruppe vier zielt, dabei aber knapp unterliegt. Die Konzeptionen vier und fünf schneiden erwartungsgemäß schlecht ab. Ihre allgemein gehaltenen Images können sich überhaupt nicht mehr bzw. kaum gegen die gezielt ausgerichteten Konzeptionen durchsetzen. Von den weder ausgeprägt noch verschwommen gestalteten Werbekonzepten eins, zwei, acht und neun überrascht lediglich die Konzeption neun, die mit 15 % Marktanteil recht gut abschneidet. Man muß hier allerdings berücksichtigen, daß diese Konzeption bei der Käufergruppe zwei durch andere Konzeptionen, die innigere Bindungen zu dieser Gruppe herstellen können, aber in der Tabelle nicht mehr aufgeführt wurden, leicht aus dem Felde zu schlagen ist.

3.2424 Auswertung der Ausführungen zur Werbekonzeption

Wenn es mit dem Beispiel gelungen sein sollte, wesentliche Züge der Wirklichkeit modellhaft einzufangen, dann erweist sich die Zahl der Werbung treibenden Unternehmen nur als einer der zusätzlichen Bestimmungsfaktoren für die werbungsbedingten Wachstumschancen auf einem Markt mit mehreren umworbenen Marken. Nicht nur das Erscheinen einer neuen Marke kann für die eigenen Wachstumsaussichten oder deren Dauerhaftigkeit bedeutsam sein, entscheidend ist in erster Linie die Konzeption, mit der die andere Marke umworben wird. Aber auch von der Gestaltung der eigenen Werbung hängt es ab, welcher Teil der Nachfrage an die Konkurrenz verloren geht. Ist zu vermuten, daß die Konkurrenz in absehbarer Zeit finanziell nicht in der Lage sein wird, im großen Stil zu werben, dann kann ein allgemein gehaltenes Image seine volle Breitenwirkung entfalten. Die zunächst erzielbare Wachstumswirkung ist jedoch bedroht, wenn die nur lockeren Bindungen zur Kundschaft durch neu erscheinende Marken übertroffen werden können, die besser auf kleinere Kundengruppen zugeschnitten sind.

Eine von vornherein speziell ausgerichtete Werbekonzeption hingegen wird nicht so leicht von neu erscheinenden Marken berührt. Der Spezialisierung sind jedoch Grenzen gezogen, weil die mit der Umwerbung einer Marke verbundenen Kosten durch die Erlöse zumindest gedeckt sein müssen. Zwar wird der speziell umworbene Kunde im allgemeinen bereit sein, einen höheren Preis zu entrichten, doch wird diese Bereitschaft wohl irgendwann nicht mehr ausreichen, um die Kundenverluste zu ersetzen.

Der an langfristigen Erfolgen interessierte Unternehmer sollte somit bei der Beurteilung von Werbekonzeption

tionen nicht nur die in der Ausgangssituation bestehenden Wachstumschancen betrachten. Er muß auch die zu erwartende Dauerhaftigkeit dieser Chancen mit in seine Überlegungen einbeziehen. Beide Aspekte sollten sorgsam gegeneinander abgewogen werden. Ob ein allgemein gehaltenes verschwommenes oder ein speziell ausgerichtetes Image für ein dauerhaftes Wachstum der Unternehmung sinnvoller ist, kann jedoch nicht generell gesagt werden. Entscheidend sind die Erwartungen darüber, welchen Weg die Konkurrenten einschlagen. Man kann mit einem nicht sehr spezifizierten Image erfolgreich sein, wenn sich die Konkurrenten in eine völlig andere Richtung wenden. Die Wahrscheinlichkeit hingegen, einen weniger anfechtbaren, wenn auch bescheideneren Marktanteil zu erringen, sind dagegen bei einer Spezialmarke größer. Allerdings ist man auch hier vor Mißerfolgen nicht völlig sicher, weil die Konkurrenz auf genau dieselbe Marktnische zielen kann.

Je mehr differenzierte Marken bereits am Markt vorhanden sind, desto ausgeprägter und damit spezieller müssen die Neuerscheinungen gestaltet sein. Es gilt dann ja im allgemeinen Käufer zu gewinnen, die auch unter dem bereits vorhandenen Angebot schon eine auf ihre Bedürfnisse recht gut zugeschnittene Marke wählen konnten. Man wird sie nur dann zu einem Markentausch bewegen können, wenn die neue Marke ihren Idealvorstellungen noch besser gerecht wird als die bisher bevorzugte. Innigere Bindungen zu den Käufern sind aber meistens nur durch eine speziellere Ausrichtung des Angebotes auf individuellere Bedürfnisse zu erreichen. Die Aussichten, in dieser Marktphase mit einer neuen allgemein gehaltenen Marke große Wachstumserfolge zu erzielen, sind somit wesentlich geringer als in jenen Zeiten, in denen man damit begann, den betreffenden Markt mit wenigen Marken intensiv zu umwerben. Das Wahlproblem zwischen allgemein

konzipierten und speziell ausgerichteten Marken entfällt deshalb mit zunehmender Markenvielfalt immer mehr. Wachstumserfolge sind dann normalerweise nur noch über Spezialmarken zu erzielen.

3.243 Die durch Werbung verursachten Wachstumschancen auf einem mit Spezialmarken umworbene
nen Markt

Spätestens an dieser Stelle wird nun die Frage auftauchen, ob die Werbung einzelnen Unternehmen überhaupt besondere Wachstumschancen bieten kann, wenn sich eine Vielzahl kleiner Marken am Markt halten können. Solange nur wenige Unternehmen die Bedeutung der Werbung erkennen oder dieses absatzpolitische Instrument aus finanziellen Gründen nutzen können, sind die Wachstumschancen offensichtlich. Der Ausschlag der Werbewirkungskurve in die positive Richtung der Umsatzachse kann um so größer sein, je kleiner die Zahl der Marken ist, die um die Gunst der Käufer ringen. Nach Überwindung der 'Höckers' der Werbewirkungskurve können die einzelnen Unternehmen in solchen Situationen enorme Umsatzsteigerungen erzielen. Der Anteil der Werbekosten, den jede abgesetzte Mengeneinheit zu tragen hat, wird gleichzeitig immer geringer. Wenn dem nicht überproportionale Kostensteigerungen in anderen Bereichen gegenüberstehen, werden die betreffenden Unternehmen schließlich mit geringeren Stückkosten arbeiten. Die Lage kleinerer Anbieter kann dadurch so schwierig werden, daß es ihnen unmöglich wird, sich langfristig noch am Markt zu behaupten.

Wie sieht es dagegen aus, wenn eine Vielzahl von Spezialmarken erfolgreich den Kundenwünschen gerecht zu werden trachten? Die Werbewirkungskurve einer Spezialmarke wird sich von der einer umsatzstarken Marke durch einen wesentlich geringeren Ausschlag auf der Umsatzachse

unterscheiden. Man wird wohl der Wirklichkeit noch hinreichend gerecht, wenn unterstellt wird, daß die Verbreitung eines speziellen Image nicht wesentlich kostengünstiger ist als die eines allgemein gehaltenen Werbekonzeptes. Die Gewinnung desselben Kundenkreises, einmal mit einer einzigen unspezifizierten Marke, ein anderes Mal mit drei Marken, könnte dann das Werbekostenbild der Abb. 3-18 ergeben.

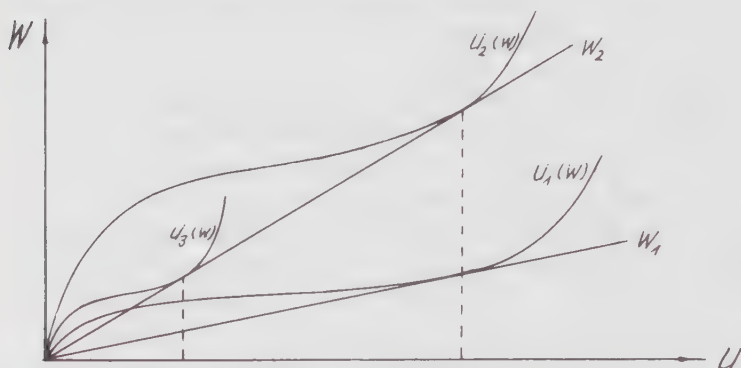


Abb. 3-18

Die Werbewirkungskurve $U_2(W)$ wurde hier unter der Voraussetzung ermittelt, daß die Funktion

$$U_1(W) = f_1(W) \text{ zu } U_3(W) = \frac{f_1(W)}{3}$$

horizontal zusammenschrumpft, wenn die Unternehmung ihre Marke nicht mehr allein, sondern zusammen mit zwei anderen, von der Konkurrenz unterhaltenen, ebenso stark umworbenen und gleichwertig konzipierten Marken anbietet. Unterhält die betrachtete Firma diese drei Marken selbst, so sei angenommen, daß sie ihr Budget stets gleichmäßig auf alle drei Marken verteilt. Als Werbewirkungskurve erhält man dann

$$U_2(W) = \frac{f_1\left(\frac{W}{3}\right)}{3} = f_1\left(\frac{W}{9}\right)$$

Die Unterhaltung der drei zur Werbewirkungskurve $U_2(W)$ zusammengefaßten Marken ist unter diesen Bedingungen teurer als die Umwerbung mit nur einer einzigen Marke, für die die Werbewirkungskurve $U_1(W)$ gilt. Die optimalen Werbekosten der drei Marken wären mit der Werbeetatkurve W_1 nicht mehr zu decken. Sie müßte deshalb mindestens auf W_2 angehoben werden¹⁾.

In einer solchen Situation entstehen aber offenbar keinerlei Vorteile, wenn die drei Marken von einem einzigen Unternehmen unterhalten werden. Durch die Werbekosten hätte eine kleinere Firma, die nur eine der drei Marken vertreibt, und deshalb mit der Werbewirkungskurve $U_3(W)$ arbeitet, keinerlei Nachteile gegenüber einer großen Wirtschaftseinheit, die mehrere dieser Spezialmarken in Händen hält. Die Vorteile, welche die Werbewirkungskurve bieten kann, reichen nur bis ins Optimum einer einzigen Spezialmarke. Wachstum, das über solche Optima hinausreicht, kann somit scheinbar nicht mehr durch Vorteile des absatzpolitischen Instrumentes Werbung erklärt werden. Wenn die Wirtschaftspraxis zeigt, daß sich auf stark umworbenen Märkten die Vielzahl der Marken dennoch auf wenige Wirtschaftseinheiten konzentrieren, so meint man zunächst, die Ursachen dafür allein in anderen Funktionsbereichen suchen zu müssen. So hat das Großunternehmen eventuell Vorteile bei den Produktionskosten aufzuweisen; möglicherweise bietet auch die Distribution Vorteile. Der entscheidende wachstumsfördernde Faktor wäre dann aber nicht mehr im Bereich der Werbung zu suchen.

- 1) Den Unternehmer interessiert allerdings nicht das Kostenoptimum der Werbekosten, sondern das Gewinnoptimum der gesamten Unternehmung, das mit dem Werbekostenoptimum normalerweise nicht übereinstimmen wird. Das Werbekostenoptimum wurde hier nur zur Vereinfachung der Darstellung herangezogen.

Ein solcher Schluß wäre richtig, wenn die Unternehmen über vollkommene Informationen verfügen würden. Wären die Bedürfnisstrukturen der Individuen bekannt bzw. würde man ihre Präferenzen gegenüber den möglichen Werbekonzeptionen kennen, wären in der Tat auf stark umworbenen Märkten die Chancen der größeren Anbieter bezüglich des Werbeerfolges nicht besser als die kleinerer Konkurrenten.

In der Wirklichkeit aber fehlen die erforderlichen Daten meistens noch. Zwar werden von den großen Markenartikelherstellern erhebliche Anstrengungen unternommen, um in dieser Hinsicht klarere Vorstellungen zu erhalten. Solche Untersuchungen lassen jedoch noch viele Fragen offen und können auch nicht als Regel gelten. Man könnte die Arbeit von Marktforschern, die z.B. feststellen wollen, welche Waschmittel Hausfrauen mit einem besonderen Reinlichkeitsbedürfnis bevorzugen und welche von solchen Käufern geschätzt werden, die eine besondere Neigung zu allem Modernen haben, als Image-Tests ansehen. Auch versucht man bereits bewußt, bei neuen Marken die imagebeeinflussenden Eigenschaften harmonisch aufeinander abzustimmen. Hierzu dienen z.B. Tests, mit denen runde, eckige und ovale Seifenformen auf ihre Image-Wirkung hin geprüft werden.¹⁾ Man will dadurch z.B. vermeiden, daß eine auf einen exklusiven Geschmack abgestimmte Seife eine Form erhält, die einen ausgesprochen billigen Eindruck erweckt.

So beachtlich solche Anstrengungen auch schon sind, der Werbeerfolg läßt sich immer noch nicht so gut voraussagen, wie es in den theoretischen Modellen leicht zu erreichen ist. Noch immer sehen sich auch jene Praktiker, die mit derart verfeinerten Hilfsmitteln ans Werk gehen,

1) Information anlässlich eines Kontaktseminars, das von der Deutschen Unilever-Gruppe vom 2. bis 7. April 1967 in Wedel bei Hamburg veranstaltet wurde.

vielen unbekannten Einflußgrößen gegenüber, die der Intuition noch viel Raum lassen. Der Werbeerfolg läßt sich - bisher jedenfalls - nicht mit Sicherheit erzwingen¹⁾. Bestenfalls läßt sich die Wahrscheinlichkeit seines Eintritts erhöhen.

Solange noch wenige Marken am Markt sind, wird es allerdings gar nicht so schwer sein, eine glückliche Hand bei der Werbegestaltung zu haben. Es wurde gezeigt, daß sehr allgemein gehaltene Images, die gewiß nicht allzu viel Geschick erfordern, sehr große Umsatzwirkungen erzielen können. In den Phasen, in denen damit begonnen wird, einen Markt für die Werbung zu erschließen, bestehen deshalb meistens noch außergewöhnliche Wachstumschancen. Mit zunehmendem Angebot an Marken wird es jedoch immer schwieriger, eine neue wachstumswirksame Marke zu schaffen, weil man dazu sehr genau in eine der noch verbliebenen Marktlücken treffen muß. Das ist aber außerordentlich schwierig, wenn man nicht weiß, sondern bestenfalls vermuten kann, wo diese noch klaffen. Außerdem müßten dann sämtliche Eigenschaften des Angebots auf dieses angestrebte Image harmonisch abgestimmt sein.²⁾ Das ist aber noch vielfach eine Sache des Fingerspitzengefühls, solange man die Mittel der Gestaltung nicht völlig beherrscht. Nicht jeder Entwurf, der im Ringen mit diesen Schwierigkeiten auf den Markt kommt, wird gelingen. Selbst auf dem Zigarettenmarkt, wo man über große Erfahrungen mit Markenartikeln verfügt, haben von den 80 seit 1960 neu eingeführten Marken lediglich "ganze sechs die Grenze von 100 Millionen Stück im Monat"³⁾ erreicht. Bedenkt man, daß diese "Marken-Leichen ... nach ausgeklügelten Plänen und teilweise mit mehr als zehn Millionen Mark Werbung lanciert worden waren"⁴⁾, dann ist leicht einzusehen, daß solche Risiken nicht für jede Firma tragbar sind.

1) Vgl. Billiard Im Zauberwald, in: Spiegel Nr. 43/1966, S. 72.

2) Bei diesem Punkt wird in der Praxis offenbar aus Unkenntnis noch viel gesündigt.

3) Spiegel Nr. 43/1966, a.a.O., S. 72.

4) Spiegel Nr. 43/1966, a.a.O., S. 72.

Große wie auch kleine Unternehmen sehen sich zwar den gleichen Risiken gegenüber, die Fähigkeit aber, sie eventuell finanziell zu verkraften, ist im allgemeinen nur bei großen Wirtschaftseinheiten zu finden. Zwar kann kleinen Firmen durchaus ebenfalls einmal auf Anhieb oder bereits nach wenigen Versuchen ein erfolgreicher Markenentwurf gelingen. Ihre Existenz kann aber nicht als Argument gegen die Behauptung der Überlegenheit finanzstärkerer Einheiten gewertet werden. Die Überlegenheit besteht ja nicht unbedingt bei der Gestaltung selbst, sondern macht sich vor allem dann bemerkbar, wenn der Wachstumserfolg nicht bereits nach wenigen Versuchen eintritt. Während die kleine Unternehmung bereits nach wenigen Ansätzen den Erfolg unbedingt benötigt, kann sich das größere Unternehmen mehr Mißerfolg leisten. Langfristig darf allerdings auch ihm der Wachstumserfolg nicht versagt bleiben.

Verstärkt wird die Unterlegenheit kleinerer Unternehmen noch dadurch, daß man sich auf einen einmal errungenen Erfolg nicht ausruhen kann. Man muß zunächst einmal mit der Konkurrenz rechnen, die versuchen wird, diesen Wachstumserfolg wieder streitig zu machen. Aber selbst wenn keine derartigen Angriffe auf die Marke unternommen werden, kann die Nachfrage dennoch verloren gehen. Die Bedürfnisstruktur der Käufer ist offenbar nicht zeitlos fixiert. Vielmehr vollzieht sich im Zeitablauf ein Wandel, der schlecht durch äußere Einwirkungen zu erklären ist. Es ist deshalb zu vermuten, daß sich dieser Wandel im wesentlichen autonom vollzieht. Man muß damit rechnen, daß bestimmte Geschmacksrichtungen wieder außer Mode kommen, ohne daß dieser Meinungswandel durch äußere Einwirkungen, wie neue Marken oder Markenänderungen, stimuliert würde. Für die Unternehmung

ergibt sich daraus eventuell die Notwendigkeit - einerseits wegen des Konkurrenzkampfes, andererseits wegen der modischen Schwankungen - dauernd nach neuen Marken Ausschau zu halten. Je häufiger die Unternehmung Erfolg haben muß, desto größer ist die Gefahr, daß dieser einmal ausbleibt. Die Überlegenheit der größeren Wirtschaftseinheit nimmt dadurch zu, weil die stärkere Finanzkraft häufiger ihre Wirksamkeit unter Beweis stellen kann. Dort, wo die kleinere Unternehmung wegen ihrer Unterlegenheit, schließlich aus dem Markt scheidet, entstehen Wachstumschancen für die am Markt verbleibenden großen Firmen, die deren Marktanteile übernehmen.

Mit zunehmendem Wachstum verbessert eine Unternehmung somit die Wahrscheinlichkeit, sich langfristig erfolgreich in einem stark umworbenen Markt zu behaupten. Das Durchhaltevermögen bei der Aufspürung neuer Marken gewinnt vor allem dann an Gewicht, wenn der Markt eine Vielzahl speziell ausgerichteter Images erfordert. Darüber hinaus können sich noch weitere Vorteile ergeben, wenn die Unternehmung bewußt auf die Schaffung großer Marken verzichtet. Es kann dabei sogar sinnvoll sein, eine Marke, die große Resonanz gefunden hat, durch mehrere kleinere Marken zu ersetzen, indem man sozusagen sich selbst Konkurrenz macht. Diese Überlegungen, die sich auch an dieser Stelle anführen ließen, sollen aber erst dort ausführlich beschrieben werden, wo es gilt, aus den vornehmlich erklärenden Ausführungen Wachstumsstrategien für die Praxis abzuleiten.

3.3 Kritische Unternehmensgrößen

3.31 Fragestellung

Es gibt zahlreiche Gründe dafür, daß sich das Wachstum sämtlicher Unternehmen einer Branche nicht gleichmäßig vollzieht. Ein unterschiedlicher Informationsstand des Managements verhindert beispielsweise, daß Wachstumschancen von sämtlichen in Betracht kommenden Unternehmen gleichzeitig wahrgenommen werden. Außerdem ver-

folgt nicht jede Unternehmung ehrgeizige Wachstumsziele. Das Anspruchsniveau der Unternehmer kann geringer sein als die Möglichkeiten, welche die Branche bietet. Auch eine auf Risikovermeidung bedachte Politik kann ein rasches Wachstum verhindern. Erst nachträglich, wenn andere Unternehmen mit einer risikofreudigeren Politik Erfolg haben sollten, wird sich herausstellen, ob diese Vorsicht falsch war.

Welche Bedeutung haben die hieraus entstehenden Unterschiede in den Unternehmungsgrößen für die weiteren Wachstumschancen der betreffenden Unternehmen auf einem Markt, der werbebedingte Wachstumschancen bietet? An früherer Stelle dieser Arbeit wurde darauf hingewiesen, daß die durch Werbung entstehenden Wachstumschancen entscheidend von der Zahl der intensiv werbenden Unternehmen abhängen. Können sich aber die in der Größe zurückgefallenen Unternehmen überhaupt noch eine entsprechend intensive Werbung erlauben, um das Wachstum der führenden Unternehmen zu ihren Lasten zu stoppen? Die Wirtschaftspraxis zeigt, daß die Größe vieler Unternehmen nicht ausreicht, um der Werbung ihrer großen Konkurrenten ein werbliches Gegengewicht gegenüberzustellen, das ausreicht, um sich noch am Markt zu behaupten.¹⁾

1) Nach den Erfahrungen eines Spitzenmanagers vollzieht sich das Aus-dem-Markt-scheiden zu kleiner Unternehmen auf dem Konsumgütersektor in etwa folgenden Phasen: Zunächst stellt man in der kleinen Unternehmung fest, daß man sich ohne Werbung gegen die Konkurrenz nicht mehr behaupten kann. Sämtliche verfügbaren Gelder werden dann für Werbung verwendet. Wenn man merkt, daß dies nicht ausreicht, wird die Werbung gestoppt und die freiwerdenden Finanzmittel für Verkaufsförderung genutzt. Da auch diese allein nicht genügt, versucht die Unternehmung in der letzten Phase vor ihrem Ausscheiden noch einen vergeblichen Preiskampf. Hierzu werden die bei Werbung und Verkaufsförderung gesparten Gelder nun in Preissenkungen weitergegeben. (Persönliche Information durch Dr. Guido G. SANDLER, Generalbevollmächtigter des Hauses Oetker, Bielefeld).

Andererseits läßt jedoch das ebenfalls in der Wirklichkeit zu beobachtende Nebeneinander verschiedener Unternehmensgrößen vermuten, daß nicht jedes Zurückfallen in der Größe unbedingt zu einem Ausscheiden aus dem Markt führen müßte. Wie weit darf aber der Vorsprung der größeren Unternehmung werden, wenn die kleinere Unternehmung etwa ihre absolute Umsatzgröße behaupten will?

Voraussetzung für die erfolgreiche Behauptung auf einem für Werbung anfälligen Markt ist die Bereitstellung genügender Werbeetatmittel. Die in die Werbung fließenden Gelder erhöhen die Stückkosten und beeinflussen damit den Spielraum, den die Unternehmung bei ihrer Preisbildung hat. Im Gegensatz zu den Produktionskosten, wo Unternehmen unterschiedlicher Ausbringung kaum mit denselben absoluten Kosten arbeiten, ist es bei den Werbekosten nicht abwegig, anzunehmen, daß die kleinere Unternehmung dem Werbeetat des großen Konkurrenten einen annähernd gleich hohen Etat entgegenzusetzen muß, um seine negativen Wirkungen abzuwehren.¹⁾ Das gilt vor allem dann, wenn die Werbegestaltung des großen Anbieters auf dieselbe Käufergruppe gerichtet ist, der auch die Werbekonzeption des kleineren Unternehmens gilt. Dies bedeutet aber, daß die kleinere Unternehmung mit einem z.B. doppelt so hohen Stückkostenaufschlag für Werbung arbeiten muß, wie ihr doppelt so großer Konkurrent und dementsprechend einen Nachteil bei der Preispolitik erleidet. Die beiden

1) Vgl. K. STEUBER, Werbung und Wohlstand, Eine volkswirtschaftliche Untersuchung der Werbung, Veröffentlichungen der Handelshochschule St. Gallen, Hrsg. W.F. BÜRGI, E. GSELL, W.A. JÖHR, T.H. KELLER, Reihe A, Heft 51, Zürich und St. Gallen 1958, S. 49 f.

absatzpolitischen Instrumente Werbung und Preis können deshalb nicht unabhängig voneinander gesehen werden, wenn man nach den Überlebenschancen kleinerer Unternehmen auf werbeanfälligen Märkten fragt. Die isolierende Betrachtungsweise muß hier deshalb zeitweilig aufgehoben werden.

Für die folgende Untersuchung sollen nur zwei Unternehmen betrachtet werden, nämlich der größere Produzent A mit der Absatzmenge X_A und der kleinere Produzent B mit dem Absatz X_B . Von den übrigen Anbietern desselben Marktes sei angenommen, sie würden sich während des betrachteten Zeitraumes absatzpolitisch passiv verhalten.

3.32 Ableitung kritischer Unternehmensgrößen

Gesucht wird nun die kritische Unternehmensgröße X_A , nach deren Überschreitung die große Unternehmung ihren kleineren Konkurrenten durch zeitweilige Anwendung einer bestimmten Kampfstrategie allmählich aus dem Markt zwingen kann. Hierzu sei angenommen, den Unternehmen wäre bekannt, mit welchem Werbeetat W_A der Konkurrent A, in der ersten Stufe dieser Strategie, den Umsatz von B am empfindlichsten treffen könnte. Außerdem sei bekannt, mit welchem Etat W_B die Unternehmung B hierauf reagieren müßte, um die negative Wirkung der Konkurrenzwerbung wieder zu kompensieren. Geht man davon aus, daß die Kompensationswerbung von B etwa den selben Betrag erfordern dürfte, wie die Werbung der angreifenden Unternehmung A (d.h. $W_A \approx W_B$), dann wird B mit einem höheren Aufschlag für Werbung bei den Stückkosten belastet sein.

Nun darf der Unternehmung B aus dieser Werbung aber keinesfalls ein Stückkostennachteil entstehen, den sie nicht über den Preis weitergeben kann, ohne dadurch wiederum über die Preispolitik erhebliche Umsatzeinbußen hervorzurufen. Auf werbeanfälligen Märkten wird B aller-

dings im allgemeinen damit rechnen können, daß sie innerhalb gewisser Grenzen ihren Preis über den von A ansetzen kann, ohne starke Nachfrageminderungen zu erleiden. B verfügt mit anderen Worten über einen monopolistischen Bereich.¹⁾ Kalkuliert nun A ihren Preis aus Kampfgründen zeitweilig zu Stückkosten, dann kann B - beispielsweise wegen ihres höheren Werbekostenstückzuschlages - verhindert sein, ihren Preis ebenso niedrig anzusetzen. Dies muß nicht immer gefährlich sein, weil geringfügige Preisdifferenzen noch keine starke Nachfrageänderungen bewirken. Keinsfalls darf aber die Kostenmehrbelastung von B in einer solchen Kampfsituation höher sein als die von ihr gerade noch als zulässig erachtete Preisdifferenz ΔP gegenüber Unternehmung A. Arbeiten die Unternehmen in sämtlichen Bereichen außerhalb der Werbung mit den Kosten K_A^+ bzw. K_B^+ , dann muß B darauf achten, daß stets die Bedingung

$$(3.4) \quad \frac{K_B^+ + W_B}{X_B} - \frac{K_A^+ + W_A}{X_A} \leq \Delta P$$

erfüllt ist. Durch Auflösung dieser Gleichung nach X_A erhält man folgenden Ausdruck:

$$(3.5) \quad X_A \leq \frac{\frac{K_A^+ + W_A}{X_A} - \frac{K_B^+ + W_B}{X_B}}{\Delta P}$$

1) Vgl. zum monopolistischen Bereich einer Unternehmung: E. GUTENBERG, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Bd., Der Absatz, 9. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York 1966, S. 240 ff.

Eine Unternehmung B, die unter den genannten Bedingungen auf einem werbeanfälligen Markt nicht vom Markt oder in die nur wenig interessante Position eines Niedrigpreisangebots gedrängt werden will, muß darum stets zu verhindern suchen, daß der größere Konkurrent A die durch Bedingung (3.5) zu ermittelnde kritische Ausbringung überschreitet. Da es ihr jedoch kaum gelingen wird, diesem das Ausmaß seines Wachstums vorzuschreiben, bleibt ihr nur die Möglichkeit selbst zu wachsen und dadurch auf die kritische Größe einzuwirken. Wie aus Bedingung (3.5) hervorgeht, ist die kritische Ausbringungsmenge von A nur dann eine Konstante, wenn u.a. auch die Größe von B feststeht. Durch eigenes Wachstum kann B hiernach die kritische Größe von A möglicherweise ständig so weit anheben, daß diese durch das wirkliche Wachstum von A nie erreicht wird. Das Mindestwachstum, welches B in diesem Fall vollbringen müßte, wäre ihr dann durch die Umsatzsteigerungen von A vorgezeichnet.¹⁾

Das Streben der Unternehmung A wird allerdings darauf gerichtet sein, die kritische Größe zu überwinden. Sollte ihr dies gelingen, dann würden sich ihr dadurch neue Wachstumschancen zu Lasten von B eröffnen. Der preispolitische Spielraum von B reicht dann nicht mehr aus, damit dieses Unternehmen seine Stückkostenmehrbelastung in einer Kampfsituation, bei der beide Anbieter auf Gewinne verzichten, voll durch den Preis zurückerstattet bekommt. B muß, wenn sie keine Verluste erleiden will, ihren Preis, über die zulässige Differenz ΔP hinaus, gegenüber dem Preis des großen Konkurrenten anheben.

1) Zu beachten ist hierbei, daß jegliches Wachstum der Unternehmen A und B mit einer Änderung der Produktions- oder Werbekosten einhergehen kann und damit ebenfalls über diese Parameter auf die kritische Unternehmensgröße eingewirkt wird.

Sie überschreitet damit den durch ihr akquisitorisches Potential geschaffenen monopolistischen Bereich ihrer Preis-Absatz-Funktion und wird deshalb starke Nachfrageeinbußen hinnehmen müssen. Wenn das Werbevolumen konstant gehalten wird, steigen dadurch abermals die Stückkosten von B, die deshalb nochmals den Preis anheben muß, daraufhin noch weiter zurückfallen wird usw..

Die einzige Chance für B, nicht aus dem Markt scheiden zu müssen, besteht darin, völlig auf Werbung zu verzichten und eine Niedrigpreispolitik zu betreiben. Die Eigenart werbeanfälliger Märkte besteht jedoch darin, daß für die Kaufentscheidungen der großen Mehrheit der Käufer nicht der Preis, sondern die Werbung ausschlaggebend ist. Die Position eines Niedrigpreisanbieters auf solchen Märkten ist deshalb meistens wenig verlockend, weil der auf sämtliche Niedrigpreisanbieter entfallende Marktanteil schon recht klein ist. Außerdem tobt in diesem Marktsektor meist ein heftiger Konkurrenzkampf, der stets an den Stückgewinnen zehrt und dennoch keine Vorteile bringt, weil die Konkurrenz entsprechend reagieren kann.¹⁾

Die Formel zur Bestimmung der kritischen Unternehmensgröße X_A kann durch einige Änderungen der Annahmen abgewandelt werden. Man könnte beispielsweise zunächst die Bedingung aufheben, wonach der Verdrängungswettbewerb mit zu Stückkosten kalkulierten Preisen ausgetragen wird. Denkbar wäre z.B. eine Situation, in der A bereit wäre, zeitweilig mit jeder verkauften Einheit

1) Vgl. hierzu auch Fußnote 1) von S. 108

einen Verlust hinzunehmen, um den Konkurrenten zu verdrängen. Andererseits könnte man sich auch vorstellen, daß die Leitung von A selbst zu Kampfzwecken nicht bereit wäre, auf einen als gerade noch angemessen erachteten Stückgewinn zu verzichten. Beide Fälle könnte man formell berücksichtigen, indem die Stückkosten von A durch einen Stückerfolg E_A korrigiert werden, der sowohl positive wie auch negative Werte annehmen kann. Auch bei B müssen entsprechende Korrekturen zugelassen werden. Mancher Unternehmer wird den Kampf bereits aufgeben, wenn ein bestimmter Mindestgewinn unterschritten wird, wogegen andere auch bereit sein werden, zeitweilig Verluste hinzunehmen. Auch hier wird man deshalb die Stückkosten um einen entsprechenden Stückerfolg E_B anheben oder senken müssen.

Analog zur Bedingung (3.4) müßte man nun für die um bestimmte Stückerfolge korrigierten Durchschnittskosten verlangen, daß ihre Differenz sich innerhalb der durch ΔP gezogenen Grenze zu bewegen hat. Aber auch diese Bedingung von einer gerade noch als zulässig angesehenen absoluten Differenz zwischen den Preisen der Anbieter kann aufgegeben werden. Denkbar wäre z.B. eine Situation, in der von dem Anbieter B eine bestimmte Relation seines Preises P_B zu dem Preis P_A von Unternehmen A zu wahren ist. Erst die Überschreitung dieser Relation $z = \frac{P_B}{P_A}$ würde der Unternehmung B erhebliche Nachfrageeinbußen zufügen. Die kritische Unternehmensgröße liegt dann an jenem Punkt, wo die folgende Bedingung gerade noch erfüllt ist:

$$(3.6) \quad z \geq \frac{K_B^+ + W_B + E_B}{X_B} : \frac{K_A^+ + W_A + E_A}{X_A}$$

Durch Umformung erhält man:

$$(3.7) \quad X_A \leq z X_B \quad \frac{K_A^+ + W_A + E_A}{K_B^+ + W_B + E_B}$$

3.33 Beurteilung der praktischen Anwendungsmöglichkeiten

Es dürfte wohl übertriebener Optimismus sein, anzunehmen, kritische Unternehmensgrößen könnten in der Praxis exakt ermittelt werden. Wichtig ist es aber dennoch, zu wissen, daß solche kritischen Größen existieren können und daß nach ihrer Überschreitung die kleinere Unternehmung in eine sehr ungünstige, wenn nicht gar hoffnungslose Lage geraten kann, sobald die große Unternehmung ihre volle Überlegenheit ausspielen sollte. Für die Nutzung werbungsbedingter Wachstumschancen genügt es somit nicht, daß eine Unternehmung irgendwann einmal bereit ist, die Werbung zu nutzen, oder finanziell in die Lage versetzt wird, den Höcker der Werbewirkungskurve zu überwinden. Wichtig ist auch, daß dies zu einem Zeitpunkt geschieht, in dem sich die Größenverhältnisse unter den Anbietern dieses Marktes nicht schon zu sehr zu Ungunsten der betreffenden Unternehmung entwickelt haben. Auch einer absolut zwar recht großen, aber im Vergleich zur Konkurrenz zurückgebliebenen Unternehmung können werbungsbedingte Wachstumschancen noch verschlossen bleiben.

Für praktische Belange müßte es genügen, wenn sich ein Unternehmer darüber Klarheit verschaffen kann, welchen Preisaufschlag sein Produkt etwa vertragen kann, wenn er sich in einer Branche mit werbungsbedingten Wachstumschancen gegenüber größeren Konkurrenten durchsetzen muß. Er könnte auf diese Weise ungefähre Vorstellungen darüber gewinnen, wie weit sein mengenmäßiger Marktanteil hinter die der Konkurrenten zurückfallen darf. Je höher der Preisaufschlag ist, den das Produkt verträgt, desto größer kann der Abstand zu den Marktanteilsführern werden. Am besten wird es jedoch sein, in der Wachstumspolitik stets mit der Spitzengruppe des Marktes Schritt zu halten und sich nicht mit bescheideneren Ergebnissen zu begnügen.

3.4 Schlußfolgerungen für die Wachstumspolitik der Unternehmen

3.4.1 Fragestellung

Unabhängig davon, ob man die bisher beschriebenen Zusammenhänge gesamtwirtschaftlich immer bejahen würde oder nicht, muß sich der Unternehmer einzelwirtschaftlich in ihnen behaupten, wenn in seiner Branche die entsprechenden Bedingungen vorliegen sollten. Nutzt er die sich bietenden Chancen nicht selbst, so besteht die Gefahr, daß andere sie ergreifen. Das könnte eventuell den Untergang der eigenen Unternehmung bedeuten. Das Risiko, sich z.B. aus irgendwelchen wirtschaftsethischen Gründen lediglich auf Abwehrwerbung zu beschränken, wäre zu groß.

Man kann nie sicher sein, ob eine solche Abwehr stets gelingen wird, weil diese neben der Höhe des Budgets auch noch von dem erfolgreichen Entwurf einer guten Werbekonzeption abhängig ist. Außerdem würde eine derartige Rücksicht nicht in unsere Wirtschaftsordnung passen. Unter den gegenwärtigen Bedingungen wird man darum die beschriebenen Wachstumswirkungen der Werbung als zwangsläufig hinnehmen müssen, unabhängig davon, ob man ihre Chancen selber nutzt oder dies den Konkurrenten überläßt.

Für den Unternehmer ergibt sich deshalb die Notwendigkeit zu überlegen, wie er sich verhalten soll, wenn eine Untersuchung seiner Branche anhand von später noch zu erarbeitenden Kriterien ein für die Werbung günstiges Bild ergab. Hier soll deshalb untersucht werden, ob sich aus den bisherigen Ausführungen zweckmäßige Handlungsweisen ableiten lassen.

342. Schlußfolgerungen im Hinblick auf die Überwindung eines 'Höckers' der Werbewirkungskurve

Die bisherige Analyse hat ergeben, daß die in der Praxis gebräuchlichsten Methoden der Werbebudgetierung nicht geeignet sind, um die Unternehmung in jedem denkbaren Fall in die optimale Größe hineinzusteuern. Andererseits sind diese Methoden aber angesichts der Ungewißheit, der sich die Wirtschaftspraxis gegenübersteht und angesichts der daraus resultierenden finanziellen Beschränkungen als sinnvollste Verfahren anzusehen. Welche Ratschläge kann man aus dieser Analyse für die Unter-

nehmenspraxis ableiten, um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dennoch ins Optimum zu gelangen?

Die Schwierigkeit besteht in der Überwindung des Höckers der Werbewirkungskurve. Es handelt sich meistens um Umsatzphasen, in denen nur relativ ungünstige Werbeverfahren zur Verfügung stehen, bevor der Übergang auf ein günstigeres Verfahren sinnvoll wird.

Es gibt zwei Möglichkeiten, um diesen Höcker zu überwinden:

1. durch Rechtsverschiebung der Werbewirkungskurve
2. durch zeitweilige Bereitstellung von Finanzmitteln, die das Ausmaß der langfristig tragbaren Werbekostenbelastung eines Produktes übersteigen. Als langfristig maximal gerade noch tragbar wird man die Budgetierung nach der 'All-you-can-afford-Method', wie sie auf Seite 43 definiert wurde, ansehen.

Zu 1.: Die Rechtsverschiebung der Werbewirkungskurve ist bedingt möglich. Die Unternehmung kann nämlich die für Werbung verfügbaren Umsatzanteile zunächst einmal verwenden, um z.B. durch bessere Produktgestaltung, durch Verpackung usw. eine günstigere Ausgangssituation für den späteren Werbeeinsatz zu schaffen. Generell ist zu empfehlen, vor Aufnahme der Werbebemühungen sämtliche übrigen absatzpolitischen Instrumente daraufhin zu überprüfen, ob mit ihnen noch Umsatzsteigerungen zu erzielen sind. Allerdings sind für den hier verfolgten Zweck nur Maßnahmen geeignet, bei denen sich nach ein- oder mehrmaligen Finanzmittelzuführungen ein längerfristiger Umsatzerfolg einstellt, für den keine weiteren Gelder mehr benötigt werden.

Nachdem auf diese Weise sämtliche Möglichkeiten ausgeschöpft wurden, kann die Werbung zum Zuge kommen. Nach der Rechtsverschiebung der Werbewirkungskurve bestehen nun bessere Aussichten, ihren Höcker mit der 'Percentage-of-Sales' oder der All-you-can-afford-Method' zu überwinden. In der Abb. 3-19 wird ein Fall dargestellt, in dem es durch erfolgreiche Verschiebung der Werbewirkungskurve gelang, der Werbetätigkeit ein weiteres Feld zu erschließen.

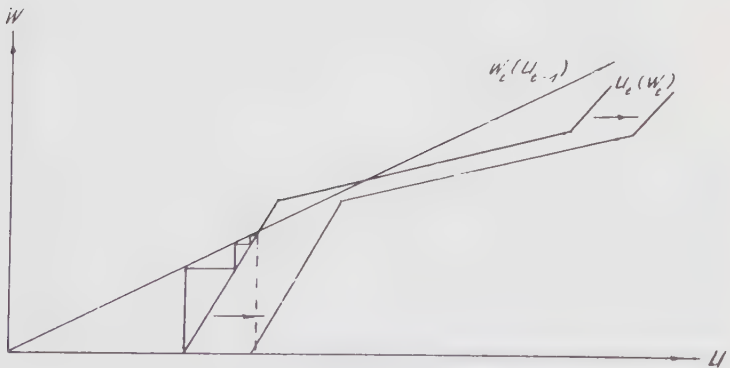


Abb. 3-19

Selbstverständlich wird dieses Ergebnis durch die vorangegangenen Bemühungen mit anderen absatzpolitischen Instrumenten den Umsatz auszuweiten, nicht gewährleistet. Generell gilt lediglich: Je stärker der Umsatz vor dem Einsatz der Werbung ausgeweitet wurde, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, das Optimum mit der 'Percentage-of-Sales' oder der 'All-you-can-afford-Method' zu erreichen.

Zu 2.: Gelingt es nicht, die Ausgangssituation zu verbessern und reicht auch die Finanzkraft nach der 'All-you-can-afford-Method' nicht aus, um den Höcker zu überwinden, so ist dieses Produkt nicht geeignet, um aus selbst erzeugter Finanzkraft heraus sein eigenes Werbeoptimum anzustreben, wenn dieses hinter dem Höcker liegen sollte. In solchen Fällen erweist es sich als vorteilhaft, diversifiziert zu sein. Eine Mehrproduktunternehmung hat die Möglichkeit, ihre freien finanziellen Mittel aus den einzelnen Produktionszweigen abzuziehen, um sie konzentriert an einer Stelle einzusetzen. Es würde genügen, nur zeitweilig die gesamte Finanzkraft für das betrachtete Produkt einzusetzen, bis der hemmende Höcker überwunden ist und das Produkt seine Werbung wieder aus eigener Kraft tragen kann.

In Abb. 3-20 sei der Einfachheit halber angenommen, die Kurve W_t (U_{t-1}) würde die in dem betrachteten Produktionsbereich maximal für Werbung zu erübrigenden Finanzmittel angeben. Für den beim Umsatz U_1 angelangten Unternehmensanteil würde dann die einmalige Bereitstellung des Betrages $W_2 - W_1$ aus anderen Sparten des Gesamtunternehmens genügen, um den Höcker der Werbewirkungskurve zu überwinden. Aus der Untersuchung der zeitlichen Verzögerung der Werbewirkung (vgl. S. 70 ff.) ist allerdings bekannt, daß sich der gewünschte Erfolg aber auch erst nach mehrfach aufeinander folgenden Einsätzen hoher Werbeetats einstellen kann. Finanzmittelzuschüsse aus anderen Unternehmensbereichen sind somit evtl. kontinuierlich über einen langen Zeitraum hinweg erforderlich. Sollte man auf diese Weise jedoch in das Optimum gelangen, so würde das betrachtete Produkt nun seinerseits in der Lage sein, überflüssige Finanzmittel abzugeben. In der Abb. 3-20, die zeitliche Verzögerungen

der Werbewirkung vernachlässigt, wäre dies z.B. der Betrag $W_4 - W_3$ beim Umsatz U_2 . Möglicherweise könnten hiermit nun ähnliche Aktionen in anderen Produktionszweigen unterstützt werden.

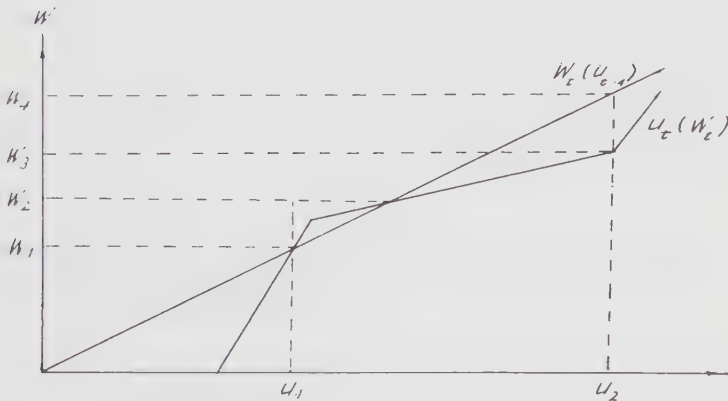


Abb. 3-20

Das auf mehreren Märkten tätige Unternehmen ist auf diese Weise in der Lage, Wachstumschancen zu nutzen, die Einproduktunternehmen verschlossen bleiben. Auch im Hinblick auf die eventuelle Nutzung des absatzpolitischen Instrumentes Werbung kann es sich somit als vorteilhaft erweisen, diversifiziert zu sein.¹⁾

1) Zu den sonstigen Vorteilen der Diversifizierung vgl. z.B.: G. BARTELS, Diversifizierung, Die gezielte Ausweitung des Leistungsprogramms der Unternehmung, Stuttgart 1966, insbes. S. 47 ff; H.O. LENEL, a.a.O., S. 219ff.

Die Unternehmensleitung sollte deshalb rechtzeitig nach Möglichkeiten Ausschau halten, um sich - in der Sprache der Praxis - 'ein zweites oder drittes Bein' anzugliedern. Sie ist mit dieser Politik besser gewappnet, wenn in ihrer alten Branche ein Werbewettbewerb entbrennen sollte. Umgekehrt kann es für finanzstarke Unternehmensgruppen auch vorteilhaft sein, gerade solche Branchen aufzusuchen, die nach den herausgearbeiteten Kriterien einen hohen Werbeerfolg versprechen. Sollten die Chancen der Werbung in dieser Branche noch nicht erkannt oder infolge beschränkter Finanzkraft nicht zu nutzen sein, dann kann sich die diversifizierte Unternehmung genügend Wachstumschancen ausmalen.

3.43 Wachstumsstrategien im Hinblick auf die Konkurrenz

3.431 Die Strategie verhaltener Wachstumsschritte

An anderer Stelle wurde gezeigt, wie sehr der Wachstumserfolg aufgrund von Werbung durch eine große Zahl ebenfalls intensiv werbender Unternehmen beeinträchtigt werden kann.¹⁾ Wie sind nun aber die Aussichten dafür, daß der Kreis der Werbenden klein und - zumindest langfristig - erfolgreich bleibt? Muß die Zahl der am Werbewettbewerb teilnehmenden Unternehmen als gegebene Größe hingenommen werden oder besteht Aussicht, darauf Einfluß nehmen zu können?

Eine Möglichkeit, den Kreis der Werbewettbewerber zu verkleinern, besteht darin, durch sehr aufwendige Werbung eine Norm zu schaffen, die von anderen werbenden Unternehmen nicht mehr wesentlich unterschritten werden darf, wenn sie von den Käufern nicht als zweitklassig empfunden werden soll. Durch ein hohes und aufwendiges Werbeniveau

1) Vgl. die Ausführungen auf S. 78 ff. dieser Arbeit.

wird der Kreis der ernst zu nehmenden Konkurrenten auf jene Unternehmen beschränkt, die - möglicherweise durch Diversifizierung oder ein niedrigeres Anspruchsniveau - über entsprechende finanzielle Mittel verfügen. Die Zahl der dann noch verbleibenden Unternehmen kann jedoch immer noch recht hoch sein. Sie kann sogar eventuell noch zunehmen, wenn die durch Werbung gefährdeten finanzschwächeren Unternehmen z.B. im Wege der Kooperation zusammenfinden sollten.

Eine weitere Begrenzung des Kreises der Werbenden kommt aber oftmals dadurch zustande, daß in Zeiten guten Geschäftsverlaufes in vielen Firmen gar kein Bedürfnis nach großen Veränderungen, wie Unternehmenswachstum, besteht. Die Erfahrung zeigt, daß die Mehrzahl der Unternehmer nicht ständig rastlos auf der Suche nach neuen Wachstumschancen ist. Sie neigen vielmehr dazu, keine großen Veränderungen vorzunehmen, solange ein als angemessen erachtetes Ergebnis erzielt wird. Expandiert der Markt, so kann dieses Anspruchsniveau von Periode zu Periode höher geschraubt werden. Dennoch wird es selten nicht befriedigt werden, weil die Unternehmen, nahezu ohne etwas dafür tun zu müssen, von der allgemeinen Marktentwicklung profitieren.¹⁾

Im allgemeinen sind es die Ausnahmen unter den Firmenleitungen, die sich in solchen Zeiten aggressive Wachstumsziele setzen. Sollte eine derartige Unternehmung die Chancen der Werbung entdecken oder - aus Unkenntnis der dazu erforderlichen Orientierungshilfen - nur

1) Vgl. hierzu die Schilderung dieses Ablaufs im Abschnitt 2 dieser Arbeit.

testen wollen, so wäre sie außerordentlich schlecht beraten, wenn sie durch allzu forsches Vorgehen die Branche aus ihrem Schlummer wecken würde. Allzu hohe Werbeerfolge würden den Konkurrenten Umsatzeinbußen zufügen. Die dadurch aufgeschreckten Unternehmen könnten nun plötzlich sehr rasch mit Gegenmaßnahmen reagieren. Dadurch wäre eventuell die weitere Wachstumswirkung der Werbung in Frage gestellt.

Ein vorsichtigeres Vorgehen verspricht dagegen, in diesem Fall langfristig mit größerer Sicherheit zum Ziel zu führen.¹⁾ Vermeidet es die Unternehmung, die Möglichkeiten der Werbung voll auszunutzen, so kann sie in einem wachsenden Markt expandieren, ohne die Konkurrenten in die Enge zu treiben. (Ein in diesem Sinne optimaler Etat wird in Abb. 3-14 auf S. 79 durch den Betrag W_{A1} angegeben). Begnügt sich das wachsende Unternehmen damit, lediglich die z u s ä t z l i c h e Gesamtmarktnachfrage oder den größten Teil davon auf sich zu lenken, so bleiben die Konkurrenten scheinbar unbeeinträchtigt. Es wird ihnen, die nach überholten Absatzvorstellungen handeln, kaum auffallen, daß jener Teil der zusätzlichen Gesamtmarktnachfrage, der ihnen sonst von selbst zugeströmt wäre, nun verloren geht. Die Geschäfte verlaufen wie bisher.

¹⁾ Bei W. BUSSE VON COLBE, Die Planung der Betriebsgröße, Wiesbaden 1964, S.204, heißt es hierzu: "Wann im Einzelfall mit einer Reaktion (der Konkurrenten, Anm. d. Verf.) zu rechnen ist, hängt weitgehend davon ab, ob der Wirtschaftszweig expandiert, stagniert oder schrumpft. Bei einer allgemeinen Expansion wird zum Beispiel die Ausdehnung eines Unternehmens mit einem entsprechenden Werbeaufwand von der Konkurrenz häufig so lange toleriert werden, als deren Marktanteil nicht geschmälert wird." Beispiele aus der Wirtschaftspraxis zeigen allerdings, daß die Toleranz der Unternehmen vielfach weiter reicht, da es sonst kaum zur Verschiebung von Marktanteilen durch Werbung kommen könnte.

Eventuell wird sogar noch ein kleiner Zuwachs erzielt. Die nicht völlig stagnierenden Unternehmen werden sich evtl. an ihren relativ bescheidenen Erfolgen erfreuen, weil diese, gemessen an der bisherigen Entwicklung, recht beachtlich sein können. So kann es geschehen, daß man in solchen Betrieben mit Stolz auf das beste Ergebnis seit Bestehen hinweist, während sich die düsteren Zukunftsaussichten schon recht bedrohlich abzeichnen.

Inzwischen kann nämlich das überdurchschnittlich expandierende Unternehmen auch durch seine verhaltenen Wachstumsschritte einen gewaltigen Größenvorsprung erzielt haben. Dieses Wachstum vollzog sich zunächst noch nahezu unbemerkt von außen, findet schließlich aber die Beachtung der Konkurrenten. Bleibt das Wachstum jedoch weiterhin verhalten, d.h. beschränkt es sich wie bisher auf den Gesamtmarktzuwachs, dann wird die Entwicklung, wie die Erfahrungen zeigen, nach außen bald als "unvermeidlich, aber ungefährlich" erscheinen. Vereinzelt wird es sicherlich nicht an Versuchen fehlen, ebenfalls die Werbung zu nutzen. Selbst wenn es noch möglich wäre, durch außergewöhnliche Anstrengungen und jahrelangen Ausschüttungsverzicht den Anschluß an das mittlerweile erreichte Werbeniveau zu finden, wird es solchen Versuchen doch meistens am nötigen Elan fehlen. Solche außergewöhnlichen Belastungen, die auch den angemessenen Gewinn verbrauchen können, wird man selten auf sich nehmen, solange die Existenz in der bisherigen bescheidenen Position nicht bedroht erscheint. Die Wahrscheinlichkeit, daß die kleinen Unternehmen die Gefahr, in der sie schweben, nicht erkennen, ist um so höher, je günstiger die Gesamtnachfrageentwicklung des Marktes ist. Der zunehmende Vorsprung der Großen wird um so weniger als bedrohend empfunden, je besser es den Kleinen zunächst noch geht.

Auf diese Weise gelingt es dem oder den expandierenden Unternehmen schließlich, einen Größenvorsprung zu erzielen, der nicht mehr eingeholt werden kann.¹⁾ Nun braucht man sich bei der Entfaltung der vollen Werbekraft keine Beschränkungen mehr aufzuerlegen. Die kleineren Unternehmen können sich nur noch durch Zusammenarbeit in der Werbung retten. Aber meistens wirken noch weitere Faktoren in anderen Funktionsbereichen derart, daß eine Kooperation nicht ausreicht, sondern nur noch der Zusammenschluß helfen könnte. Wie lange es dauern kann, bis sich diese Einsicht durchsetzt, zeigen die Verhältnisse auf dem Margarinemarkt. Dort findet man sich erst jetzt zusammen, nachdem ein einziger Hersteller nicht weit von 60 % Marktanteil entfernt sein dürfte und die restlichen Anbieter auf 35 % zusammengeschrumpft sind. Die Lage dieser kleinen und mittleren Firmen wäre weitaus hoffnungsloser, wenn der größte Hersteller nicht inzwischen eine "Politik der Mäßigung" verfolgen würde.²⁾

3.432 Die Strategie der Marktsegmentierung

3.4321 Vor- und Nachteile der Marktsegmentierung

Eine langfristig vorausschauende Wachstumspolitik wird sich nicht nur an dem günstigen Kosten-Wirkungsverhältnis orientieren, das evtl. mit nur einer Marke kurzfristig

1) Vgl. die Ausführungen auf den Seiten 107 ff.

2) Merkwürdigste Verhältnisse auf dem Margarinemarkt? in : FAZ vom 5.6.1968, Nr. 129. Hiermit soll nicht behauptet werden, die zur Unilever-Gruppe gehörende Margarine-Union GmbH hätte zunächst bewußt versucht, die übrigen Anbieter über die Bedeutung der Werbung zu täuschen.

zu erzielen ist, die auf einen breiten aber heterogenen Käuferkreis zugeschnitten ist. Sie wird vielmehr auch das Risiko im Auge haben, mit dem die gewonnenen Marktanteile später wieder an die Konkurrenz verloren gehen können. Dort, wo dieser zweite Aspekt bei Wachstumsentscheidungen im Vordergrund steht, wird es sich oftmals als sinnvoll erweisen, den Markt bewußt in Segmente mit Käufern homogener Bedürfnisstrukturen zu zerlegen und für jedes dieser Segmente eine besondere Marke zu konzipieren. Wie an anderer Stelle gezeigt wurde, wird es allerdings wesentlich teurer, z.B. vier Spezialmarken zu umwerben als demselben Kundenkreis ein allgemein gehaltenes Markenbild zu bieten. Diesen Mehraufwendungen stehen jedoch gewaltige Vorteile gegenüber, die in einer wesentlich höheren Stabilität der einmal erreichten Marktanteile liegen.

Bei nur einer Marke müßte man selbst dann, wenn die eigene Marke sehr günstig im Meinungsfeld placiert sein sollte, jederzeit damit rechnen, an eine neue Marke bis zur Hälfte des bisherigen Marktanteils zu verlieren. 50 % Marktanteil würden wahrscheinlich an eine gute Kopie des eigenen Images fallen, weil in einem solchen Fall anzunehmen ist, daß sich die Käufer etwa gleichmäßig auf die als gleichwertig angesehenen Marken verteilen werden.

Ist dagegen derselbe Käuferkreis von vier Spezialmarken umworben, so könnte eine neu auftauchende Marke nur eine von ihnen kopieren. Dann müßte sich die Unternehmung aber nur diesen Teilmarkt mit dem neuen Konkurrenten teilen. Der Konkurrent hätte selbstverständlich auch die Möglichkeit, anstelle einer Kopie sein Image

irgendwo zwischen den bestehenden Marken oder am Rande des umworbenen Meinungsfeldes anzusiedeln. Ein Näherrücken an eine zweite bestehende Marke, um auch von deren Marktanteil zu profitieren, wäre jedoch gleichzeitig mit einem Abrücken von der ersten Marke verbunden. Damit würde dem Marktgewinn auf der einen Seite ein Marktverlust auf der anderen Seite gegenüberstehen. Auch die Marktanteilsverluste, die in diesem Fall an die Konkurrenz hinzunehmen wären, werden - von Ausnahmefällen abgesehen - wesentlich geringer ausfallen als im ersten Fall, wo derselbe Marktanteil zunächst nur mit einer Marke gehalten wurde. Ein einfaches Beispiel möge dies veranschaulichen.

Die Bedürfnisstruktur der Käufer soll sich nur auf drei Eigenschaften erstrecken, die sich durch die Gegensatzpaare



Das Image der Marke ist allgemein gehalten, um niemanden abzustößen. In der Werbung klingt nur das erste Kriterium an und man vermeidet es, bezüglich der anderen Eigenschaften besondere Ausprägungen aufzuweisen. Dadurch fühlen sich sämtliche Umworbenen von dieser Marke stärker angesprochen als von den nicht umworbenen Produkten gleicher Art. Marken ohne Werbung können sich am Markt nicht halten. Eine später ebenfalls intensiv umworbene zweite Marke, die ein ähnlich unspezifiziertes Profil aufweist, wird die Kunden ebenso ansprechen wie die erste. Die beiden Marken müssen sich den Markt etwa gleichmäßig teilen.

Lediglich dann, wenn die Meinungsträger ungleichmäßig über das Meinungsfeld verteilt sind, sich also an bestimmten Standorten konzentrieren, könnte es geschehen, daß der zweiten Marke mehr als fünfzig Prozent Marktanteil zufällt. Sie müßte dann einen günstigeren Standort als die erste Marke einnehmen. Das ist nur möglich, wenn die erste Marke schlecht placiert war, was jedoch bei unvollkommener Information leicht geschehen kann.

Wesentlich fester hätte die Unternehmung jedoch ihre Käufer an sich gebunden, wenn sie ihren Werbeaufwand erheblich steigern würde, um gleichzeitig vier Marken zu unterhalten. Sie könnte dann neben dem Bedürfnis nach Bekanntheit auch noch die übrigen Bedürfnisse differenziert ansprechen. Bei vollkommener Information und gleichmäßiger Verteilung der Individuen über das Meinungsfeld wäre es hier recht günstig, wenn die einzelnen Images etwa in der Mitte der einzelnen Quadranten lokalisiert werden. Günstige Standorte in der Abb. 3-21 wären somit die Punkte A, B, C und D.

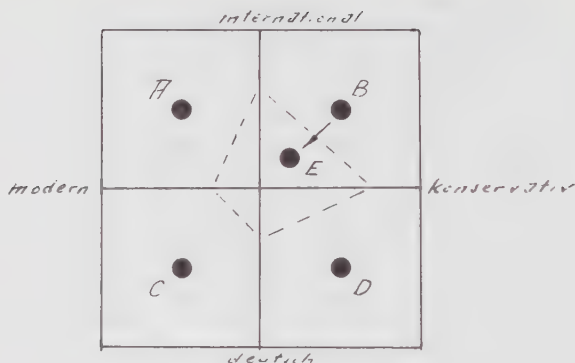


Abb. 3-21

Bei gleicher Intensität der Werbung und auch sonstiger Gleichwertigkeit der Produkte und des weiteren Einsatzes absatzpolitischer Instrumente würde jede Marke die Käufe der in ihrem Quadranten angesiedelten Personen auf sich lenken. Eine weitere Marke E, die z.B. das Image von B kopieren würde, könnte sich nunmehr nur noch mit B die Nachfrage innerhalb des ersten Quadranten teilen. Eine Verlagerung des Images von E vom Standort B in Richtung auf den Standort von C würde nach dem Modellansatz von Spiegel¹⁾ Käufer von A, C und D auf E

- 1) Voraussetzung wäre allerdings, daß sämtliche Marken die gleiche 'Aufforderungsgröße' aufweisen. Die Aufforderungsgröße ergibt sich einerseits aus der Bedürfnishöhe der Individuen gegenüber dem Meinungsgegenstand, andererseits durch "die Art der jeweiligen Präsenz, durch die Art der jeweiligen Realisierung des Meinungsgegenstandes, die mehr oder weniger verlockend oder abstoßend sein kann." (Spiegel, a.a.O., S. 66). Diese Aufforderungsgrößen müßten, bei gleichwertigen Distributionsnetzen, gemäß dem ersten der später noch zu erarbeitenden Kriterien für Branchen mit werbungsbedingten Wachstumschancen (vgl. S. 148 ff) ungefähr gleich hoch sein, wenn mit optimalen Etats geworben wird.

lenken. Gleichzeitig würden aber auch an B wieder Umsätze verloren gehen, denn die Käufer wenden sich stets dem Produkt zu, das ihnen am nächsten steht. Jede Bewegung von E innerhalb einer gedachten Verbindungslinie zwischen A, B, C und D bringt der neuen Marke nicht mehr als $9/64$ des Marktanteiles, der mit den vier Marken zusammen gewonnen wurde.¹⁾ Eine Verlagerung des Images von E in die Randzone des umworbenen Meinungsfeldes (außerhalb der Verbindungslinie) würde für E noch ungünstigere Zuwächse bringen.

Bei ungleichmäßiger Verteilung der potentiellen Käufer im Meinungsfeld und unvollkommener Information wäre allerdings ein besseres Abschneiden für die neue Marke E möglich. Sie könnte z.B. zwischen den Standorten der übrigen Marken auf einen Punkt stoßen, um den herum sich viele Meinungsträger konzentrieren. Die Unternehmung mit den vier Marken müßte aber schon außergewöhnliches Pech oder Ungeschick bei der Gestaltung ihrer Konzeptionen haben, wenn ihr dadurch nicht dennoch erheblich weniger Marktanteile verloren gingen als im ersten Fall, wo sie nur mit einer Marke operierte.

1) Unter den hier genannten Bedingungen wird der Marktanteil einer Marke durch den dieser Marke allein zufallenden Teil des Meinungsfeldes repräsentiert. Der Anteil einer Marke am Meinungsfeld wird begrenzt durch die Mittelsenkrechten auf den gedachten Verbindungslinien zwischen dem Standort der betrachteten Marke und den Standorten der benachbarten Marken. Sind nun beliebig viele Marken einer ihren Gesamtmarktanteil absichernden Firma so über das Meinungsfeld verteilt, daß durch die einander berührenden Feldränder ein Quadratgitter entsteht, dann fällt einer weiteren Marke, die zwischen den bisherigen Marken lokalisiert wird, mindestens die Hälfte und maximal $9/16$ des bisherigen Feldanteils einer alten Marke zu.

Für den mathematischen Beweis danke ich Herrn Dr. St. TIMMANN, Mathematisches Institut der TU-Hannover.

Eine Unternehmung, die in einem für Werbung anfälligen Markt operiert, steht somit vor der Entscheidung, ob sie versuchen soll, durch ein allgemein gehaltenes Image ihrer Marke einem großen Käuferkreis gerecht zu werden oder ob sie die Images mehrerer Marken auf die individuelle Bedürfnisstruktur kleiner Käufergruppen ausrichten soll. Mit einem allgemein gehaltenen Image werden kurzfristig oftmals die, gemessen am Werbeaufwand, eindrucksvollsten Wachstumsergebnisse zu erzielen sein. Langfristig erweist sich eine solche Marke aber als sehr anfällig gegenüber Konkurrenzwerbung. Sie eignet sich deshalb wohl nur, um einen Markt in den Anfangsphasen seiner Umwerbung hinsichtlich werbungsbedingter Wachstumschancen zu testen. Auch wenn die Unternehmung aufgrund der besonderen Marktverhältnisse keine Konkurrenz zu befürchten braucht, kann ein solches Konzept sinnvoll sein. Normalerweise bietet jedoch die erheblich aufwendigere Umwerbung eines bestimmten Teiles des Meinungsfeldes mit Spezialmarken mehr Aussicht auf ein langfristig gesichertes Wachstum. Die Unternehmensleitung muß entscheiden, ob sie bereit ist, für eine solche Sicherheitspolitik den entsprechenden Preis in Form kurzfristigen Gewinnentgangs zu zahlen.

Die Praxis scheint, bisher jedenfalls noch, dem Bemühen um große Marken den Vorzug zu geben. Man wendet sich von dieser Politik oftmals erst dann ab, wenn der Konkurrenz bereits Einbrüche in die bisher mit großen Marken erzielten Marktanteile gelungen sind. Statt jedoch abzuwarten, bis andere Hersteller den eigenen Kunden Spezialmarken anbieten, kann es sinnvoll sein, die differenzierten Kundenwünsche selbst aufzuspüren und die eigene große Marke allmählich durch kleinere abzulösen. Man könnte in diesem Sonderfall der Marktsegmentierung von einer 'Strategie der Selbstkonkurrenz' sprechen.

3.4322 Grenzen einer optimalen Strategie der Marktsegmentierung

Durch die wesentlich kostspieligere differenzierte Umwerbung der Kunden sind die Marktanteile gegenüber der einfachen Umwerbung erheblich stärker gefestigt. Je besser man sich durch weitere Markendifferenzierung den individuellen Neigungen der Kundschaft anpaßt, desto geringer wird, auch bei unvollkommener Information und ungleichmäßiger Verteilung der potentiellen Käufer im Meinungsfeld, die Gefahr eines Konkurrenzseinbruchs von außen. Auf die Spitze getrieben würde das bedeuten, daß jeder Käufer schließlich die speziell auf ihn zugeschnittene Marke beziehen kann. Eine solche Differenzierung durch Werbung herbeizuführen, wäre jedoch wirtschaftlich eindeutig nicht mehr vertretbar. Wo liegt aber der Übergang zwischen sinnvoller Differenzierung und übertriebener Zersplitterung?

Die in der Praxis zu verwirklichende Grenze liegt dort, wo die Käufer nicht mehr bereit sind, eine weitere kostspielige Differenzierung durch Erlöse zu honorieren, welche die Kosten decken und einen angemessenen Gewinn erbringen. An diese Grenze muß man sich durch Experimentieren mit verschiedenen Markenentwürfen herantasten. Eine solche praktikable Selektion wird jedoch kaum zu dem bei vollkommener Information erkennbaren Optimum führen. Vielmehr ist zu vermuten, daß sie zu einer dichteren Besetzung des Feldes mit Marken führt als zweckmäßig wäre. Das ist durch folgende Überlegungen leicht zu erkennen.

Wie die ideale Markenkombination in dem zuletzt gewählten vereinfachenden Beispiel auf S. 128~~ff~~) bei vollkommener Information vorzunehmen wäre, läßt sich leicht zeigen: bei gleicher Attraktivität der einzelnen Marken und

gleichmäßiger Verteilung der Kunden über den Teil des Meinungsfeldes, den die Unternehmung für sich absichern möchte, ist die von einer Marke beherrschte Fläche repräsentativ für den mengenmäßigen Marktanteil dieser Marke. Ist keine Käufergruppe bereit, sich ihre individuelle Marke mehr kosten zu lassen als andere Gruppen ihre Marken, so gelten für sämtliche Marken identische Nachfragekurven. Es werden deshalb einheitliche Preise zu fordern sein und der Flächenanteil einer Marke ist somit auch repräsentativ für die Markenerlöse. Weiter werden sich die Erlösgrenzen bestimmen lassen, bei denen eine Marke beginnt, nicht mehr lebensfähig zu sein, weil sie ihre Kosten plus angemessenem Gewinn nicht deckt. Diese nicht mehr ausreichenden Erlöse lassen sich durch Flächenabschnitte des umworbenen Markenfeldes veranschaulichen.¹⁾

Die Aufteilung des von der Unternehmung umworbenen Feldes auf die einzelnen Marken der Unternehmung hat unter diesen Bedingungen so zu erfolgen, daß einer neu auftauchenden Konkurrenzmarke, die sich innerhalb des umworbenen Bereiches ansiedelt, keinesfalls mehr als ein unzureichender Erlös zufällt. Das ist dann der Fall, wenn die schon bestehenden Marken der abwehrenden Firma so dicht über das Meinungsfeld verstreut wird, daß jedes Markenfeld das Feld der benachbarten Marke berührt

1) Mit Hilfe des ZEUTHEN'schen Theorems können die gewinnmaximalen Preis-Werbeetatkombinationen für einen bestimmten Markt (hier: Feldanteil) bestimmt werden (Vgl. z.B. K. Chr. BEHRENS, a.a.O., S. 144 f).

Durch die sukzessive Verkleinerung dieses Marktes (Feldanteiles) kann schließlich jene Größe des Meinungsfeldes gefunden werden, deren gewinnmaximale Preis-Werbeetatkombination eine gerade nicht mehr als angemessen erachtete Rentabilität der Marke erbringt.

und sämtliche Feldanteile genau $1 \frac{7}{9}$ mal so groß sind wie der nicht mehr existenzfähige Feldanteil. (Vgl. z.B. die Marken A_1 bis A_6 in Abb. 3-26). Eine neu erscheinende Marke, die - wie bereits erwähnt wurde - in einem Quadratgitter nicht mehr als $9/16$ des Feldanteils einer schon bestehenden Marke erringen kann,¹⁾ wäre somit langfristig nicht existenzfähig. Jeder Versuch konkurrierender Unternehmen, ihre Marken mitten im umworbenen Bereich anzusiedeln, wäre damit - von Ausnahmen abgesehen²⁾ - zum Scheitern verurteilt.

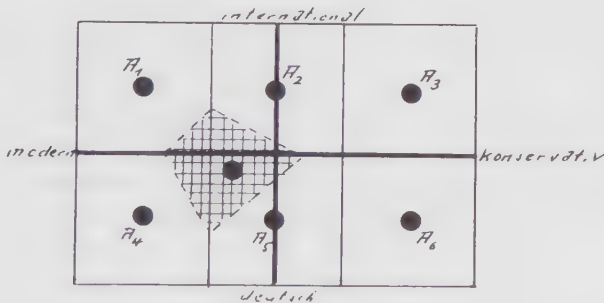


Abb. 3-22

Würde die neu angreifende Marke B zwischen den Standorten der schon bestehenden Images der abwehrenden Firma placiert, so würden oftmals sämtliche alten Marken

1) Vgl. Fußnote 1) von Seite 131.

2) Vgl. hierzu die Ausführungen im folgenden Abschnitt über die 'Strategie der Kopie'.

rentabel bleiben, weil die verlorenen Feldanteile normalerweise weniger als $7/6$ für jede Marke ausmachen. Lediglich die recht gute Kopie einer bestimmten Marke würde etwa zu einer Halbierung der betreffenden Erlöse führen und beide Marken unrentabel machen. Es wäre aber ein Fehler, wenn die abwehrende Firma in dieser Situation die betreffende Marke einstellen würde, sie würde damit dem Konkurrenten das entsprechende Feld völlig überlassen und so dazu beitragen, daß die neue angreifende Marke rentabel wird. Es käme in dieser Situation vielmehr darauf an, durchzuhalten, bis der Angreifer aufgibt. Dabei erweist sich wieder die Firma mit der größeren Finanzkraft als überlegen. Die abwehrende Firma hat eventuell aber einen Vorteil, der darin besteht, daß eine Kopie kaum vollständig gelingen wird, weil zumindest der Name geschützt sein kann. Auch wird die häufig beobachtete Neigung der Konsumenten, am Gewohnten festzuhalten, einen Ausschlag zu Gunsten der alten Marke geben, wenn es sich nicht gerade um einen ausgesprochen experimentierfreudigen Kundenkreis handelt.

Die Sicherung des Marktanteils wurde hier nur am Beispiel des zweidimensionalen Meinungsfeldes exakt untersucht. In der Wirklichkeit müßte die Absicherung dagegen im n-dimensionalen Raum vorgenommen werden. Es lohnt sich aber nicht, den damit verbundenen Fragen noch nachzugehen, da eine auf völlige Sicherheit bedachte Wachstums- politik - bisher jedenfalls - sowieso nur im theoretischen Gedankenspiel möglich ist. Der Schleier der Ungewißheit, der meist noch über den Bedürfnisstrukturen liegt, dürfte in der Praxis kein langfristig derart gesichertes Wachstum erlauben. Selbst über die Images, die ihre eigenen Marken

bei den Kunden wecken, werden die meisten Unternehmer wohl noch keine differenzierten Vorstellungen hegen. In der Werbepraxis wird man sich darum vorerst noch damit begnügen müssen, durch das Testen einer Vielzahl von Entwürfen unbekannte 'Marktnischen'¹⁾ aufzuspueren. Ein solches Experimentieren wird wohl häufig dazu führen, daß zwischen den Marken Felder verbleiben, die es zu besetzen lohnen würde.²⁾

Einerseits weiß der Unternehmer vielfach nichts von der Existenz dieser Felder und deren Besiedlungsdichte, andererseits würde es auch an Möglichkeiten fehlen, um das Image einer Marke mit Sicherheit in diese Nische zu steuern. Sollte es dann tatsächlich auch auf diese Weise einmal zu einer lückenlosen Absicherung eines umworbenen Feldes kommen, so wird dies vermutlich zu einer dichteren Besetzung mit Marken führen als notwendig wäre. Auf dem Experimentierwege könnte es leicht geschehen, daß z.B. die Marke A_2 in Abb. 3-22 etwas weiter rechts in Richtung auf A_3 lokalisiert wäre. A_3 wäre dadurch zwar beeinträchtigt, aber immer noch existenzfähig. Nun hätte aber zwischen A_1 und A_2 noch eine weitere Marke Platz. Einer genau in der Mitte zwischen A_1 und A_2 placierten Konkurrenzmarke würde nun nämlich

1) Vgl. die Verwendung des Begriffes 'Nische' für den Raum zwischen zwei Meinungsträgern (z.B. Marken) innerhalb des Meinungsfeldes bei B. SPIEGEL, a.a.O., S. 102 ff.

2) Solche Felder darf man sich nicht nur als potentielle Käufer vorstellen, die keine entsprechende Marke gefunden haben. Es wird sich vielfach um Käufer in den Randzonen eines Markenfeldes handeln. Sie verspüren zu dem von der Idealvorstellung abweichenden Produkt nur eine relativ lockere Bindung und können deshalb leichter abgeworben werden.

mehr als der nicht lebensfähige Feldanteil zufallen. Will man diese Nische nicht der Konkurrenz überlassen, so müßte auch sie von der absichernden Firma besetzt werden. Sollte es tatsächlich - möglicherweise nach mehreren Versuchen - gelingen, eine Marke zu schaffen, die auf diese Lücke genau zugeschnitten ist, so wäre der gleiche Marktanteil wie bisher gegen Konkurrenzeinbrüche weitgehend abgesichert. Die Absicherung wäre nun aber mit sieben, statt wie in der optimalen Lösung mit sechs Marken vorgenommen.

Zu solchen Übersetzungen im Vergleich zur optimalen Absicherung wird es bei Ungewißheit leicht kommen, ebenso wie verborgene Nischen um die Marken herum bestehen können, von denen die absichernde Firma wie auch ihre angreifenden Konkurrenten bestenfalls etwas ahnen, aber nichts wissen. Wie schnell der Schritt von einer sinnvollen Differenzierung zur nicht mehr rentablen Vielfalt gemacht ist, zeigen die Beispiele aus der Unternehmenspraxis. Solche Situationen treten allerdings dort besonders offensichtlich zutage, wo das individuelle Angebot nicht durch Werbung, sondern durch technische Produktgestaltung herbeigeführt wurde. Die Zersplitterung des Produktionsprogrammes von Borgward könnte als Beispiel angeführt werden. Sie wird vielfach als wesentliche Ursache für den Mißerfolg dieser Automobilfirma angesehen. Die übersetzte Differenzierung durch Werbung ist dagegen weniger problematisch, weil man dieses absatzpolitische Instrument im allgemeinen aus Überschüssen finanziert. Dadurch ist man flexibler in der Aufgabe durch Werbung geschaffener, unrentabler Marken und nicht - wie häufig bei technischen Fehlinvestitionen - noch langfristig finanziell belastet. Die Aufgabe einer durch Werbung geschaffenen Marke erfolgt meistens ohne großes Aufsehen, weil sie selten den Zusammenbruch der betreffenden Firma nach sich zieht.

Die Auslese derjenigen, die sich solche Experimente erlauben können, erfolgt dafür schon früher. Mit zunehmendem Umsatzwachstum steigt die Chance, die einmal gewonnenen Marktanteile zu sichern. Als in dieser Hinsicht sinnvoll könnte man die Politik der großen Zigarettenhersteller bezeichnen, die jeweils eine große Zahl von Marken mit differenziert gestalteten Images in einer Hand vereinigen. Ob diese Politik bewußt oder zufällig verfolgt wird, läßt sich für den Außenstehenden allerdings nicht beurteilen. Das ist auch unerheblich, weil man ein Verhalten auch dann als in der hier geschilderten Hinsicht zweckmäßig erkennen kann, wenn es durch ganz andere Motive herbeigeführt sein sollte.

3.433 Die Strategie der Kopie

In den vorangegangenen Ausführungen¹⁾ wurde u.a. versucht, plausibel zu machen, daß gleichartige Images bei einem Umworbenen auch gleichartige Reaktionen auslösen. Sie rufen je nach Bedürfnisstruktur des Meinungsträgers in gleicher Weise entweder Zustimmung, Gleichgültigkeit oder Ablehnung hervor. Bei einer großen Zahl von Käufern würde somit Marken mit ähnlichen Images ein etwa gleich großer Erfolg beschieden sein, weil sich diejenige Nachfrage, bei der Präferenzen geweckt wurden, vermutlich gleichmäßig auf die betreffenden Produkte verteilen würde. Solche Erwartungen setzen allerdings eine gleichmäßige Intensität der Umwerbung sowie ebenbürtige Distributionen usw. voraus. Wenn diese noch ungeprüften Überlegungen zutreffen, dann ergeben sich daraus für eine aggressive Wachstumspolitik interessante Möglichkeiten.

1) Vgl. Seite 89f

Es wurde bereits geschildert, wie eine Unternehmung durch die Kopie des Konkurrenzproduktes ihren Angriff gezielt in den Interessenbereich der Konkurrenz lenken kann, statt durch einen schöpferischen Akt weitere Marktnischen aufzuspüren. Dadurch wird der Erfolg des Konkurrenzproduktes geschmälert. Ebenso können allerdings auch die anderen Unternehmen mit einem Angriff auf die Produkte des aggressiven Unternehmens reagieren. Die Möglichkeiten, einen derartigen Ausgleich herbeizuführen, sind jedoch nicht für jedes Unternehmen gleich groß. Große Marken locken die Konkurrenz leichter an als kleinere. Es ist deshalb leichter, einen Marktanteil mit mehreren kleinen Marken zu halten als denselben Marktanteil mit nur wenigen Marken zu verteidigen. Verfügt ein Unternehmen lediglich über zwei große Marken, so kann ihr der Konkurrent durch zwei gelungene Kopien evtl. 50 % Marktanteil abnehmen. Der Angegriffene benötigt für einen ebenso wirksamen Gegenschlag vielleicht zehn Marken, wenn der gleich große Angreifer seinen Marktanteil mit zehn Marken zu festigen wußte. Die Kopie von zehn Spezialmarken erfordert aber wesentlich mehr Geschick und stellt somit ein größeres Risiko dar, als die Kopie von zwei Marken mit allgemein gehaltenem Image. Hätte sich die angegriffene Unternehmung dagegen bei Zeiten selbst Konkurrenz gemacht, um den eigenen Markt im Sinne des vorhergehenden Abschnittes abzusichern, dann wäre ihr Marktanteil als Zielscheibe für einen Angreifer vermutlich weniger verlockend gewesen.

In dem eben beschriebenen Beispiel handelte es sich um umsatzmäßig gleich große Unternehmen, von denen das eine möglicherweise in der Vergangenheit geschickter operierte. Die bessere Absicherung kann allerdings

auch ohne Absicht gleichsam als Nebeneffekt entstanden sein, weil man stets auf die Deckung von Spezialbedarf ausgerichtet war.

Krasser sähe die Situation aus, wenn Unternehmen mit großen Marktanteilen kleinen Anbietern gegenüberstünden und die Verdrängung der umsatzschwachen Firmen zu ihrem Ziel erklärten. Die große Unternehmung könnte jedem Produkt der kleineren Firma eine Kopie an die Seite stellen und dadurch jeden Erfolg der kleineren Einheit etwa halbieren. Ein entsprechender Gegenschlag kann unmöglich sein, weil es dem umsatzschwächeren Unternehmen an Geld mangelt, oder das angreifende Unternehmen bereits über eine Absicherung im Sinne der Strategie der Marktsegmentierung verfügt. Sollte die kleinere Unternehmung ein gutes neues Produkt auf den Markt bringen, partizipiert das größere an seinem Erfolg, indem es eine Kopie schafft. Dadurch würde der kleineren Unternehmung evtl. die Rolle des Markterkunders zugespielt. Sobald sich eine Marktnische als ertragreich erweisen sollte, schlüpft die größere Unternehmung ebenfalls mit einer Marke hinein, um am Erfolg teilzuhaben. Einen rechtlichen Schutz wie bei technischen Neuerungen gibt es für Werbekonzeptionen nicht. Er wäre wohl auch kaum praktikabel.

Möglicherweise können in einer solchen Nische nicht zwei Marken gleichzeitig existieren. Beide Marken werden dann evtl. unrentabel. Dasjenige Unternehmen, das sich als erstes zurückzieht, überläßt dem anderen das gesamte Feld und verhilft diesem dadurch vielleicht

zu einer rentablen Marke. Unternehmen, die finanzielle Mittel aus Überschüssen weiterer Marken oder anderen Geschäftsbereichen abziehen können, werden in einer solchen Situation meistens über das bessere Durchhaltevermögen verfügen. Es ist zumindest im theoretischen Gedankenspiel möglich, auf diese Weise kleinere Unternehmen zum Aufspüren immer neuer Marktnischen zu zwingen, bis die rettende Marke als vorläufige Zuflucht einmal ausbleibt.

Wollte man die sich hieraus ergebenden Möglichkeiten erschöpfend behandeln, so müßte auf die vielfältigen Chancen hingewiesen werden, die sich auch kleineren Unternehmenseinheiten bieten, wenn sie sich gegen die umsatzstärkeren verbünden würden. So wäre es z.B. fatal, wenn mittlere Unternehmen tatenlos der Verdrängung kleinerer Einheiten zusehen würden. Solange der Marktführer noch weniger als die Hälfte der Marktanteile auf sich vereinigt, könnte man die Unterstützung der kleinen Anbieter noch sehr benötigen, um gemeinsam mit ihnen gegen den Marktführer vorzugehen. Gegenüber einer derartigen Verbindung könnte sich der große Anbieter als verwundbarer erweisen, weil sich die 'Zersplitterung' der kleineren nun als Vorteil erweisen könnte.

Es erscheint zweckmäßig, die Überlegungen an dieser Stelle abzubrechen. Solange bei der praktischen Werbegestaltung noch die erforderlichen Informationen fehlen, sind der Durchführung einer derartigen Strategie recht enge Grenzen gezogen. Es ist aber durchaus sinnvoll, die Gedanken einmal in eine solche hypothetische Richtung zu lenken. Dies kann möglicherweise auch zur Erklärung von

Situationen beitragen, in denen aus anderen Motiven heraus oder durch den Zufall gelenkt eine derartige Strategie, wenn auch nicht konsequent, so doch immerhin in Ansätzen, betrieben wurde.

Daß die hier vorgenommenen Überlegungen nicht aus der Luft gegriffen sind, zeigt die Praxis. Als Beispiel dafür, wie man glücklich konzipierten Marken durch ähnliche Images ihren Erfolg streitig zu machen versucht, kann der Zigarettenmarkt angeführt werden. Der Erfolg der Marke "Atika" verlockte die Reemtsma-Konkurrenten BAT und Brinkmann dazu, innerhalb von zwei Monaten sechs Markenneulinge zu testen. Alle sechs trachten offenbar danach, das Erfolgsrezept der "Atika" zu imitieren. Durch Prädikate wie "nikotinarm im Rauch", "mild" oder "naturrein" sowie viel Weiß auf den Packungen soll der nach milderem Genuß strebende Raucher angesprochen werden¹⁾. Die Marke "Batberg ... gibt sich anspruchsvoll wie Atika ... Erste Lese von Brinkmann hat den gleichen Preis wie Atika und schmückt sich gleichermaßen mit dem Nimbus eines Tabakmeisters auf der Packung".²⁾ Reemtsma rüstete sich daraufhin seinerseits mit einer weiteren nikotinarmen Sorte.

BAT und Brinkmann waren vermutlich bestrebt, so etwas ähnliches wie eine Strategie der Kopie zu betreiben, um in die von "Atika" aufgespürte Marktlücke zu stoßen. Wenn man sich die Aufmachung der Packungen und die Werbe-

1) Vgl. Der Spiegel, Nr. 43/1966, S. 72

2) Der Spiegel, Nr. 43/1966, S. 72

sprüche ansieht, dann ist allerdings zu erkennen, daß man bei aller Ähnlichkeit doch bestrebt war, seine eigene Note zu wahren. Der Gefahr, daß solche Abweichungen vom Original nicht mehr dem Kundengeschmack entsprechen, versuchte man offenbar durch Variationen des Angebots zu begegnen. Die zweite Marke bei Reemtsma hingegen wird wohl als Versuch zu werten sein, den Erfolg durch Differenzierung innerhalb des nikotinarmen Bereichs zu festigen.

3.5 Ermittlung werbungsbedingter Wachstumschancen in der Praxis

3.51 Fragestellung

Es gibt optimistische Marketing-Fachleute, die behaupten, die Kohlekrise hätte vermieden werden können, wenn man ihren Absatz rechtzeitig tüchtigen Werbeagenturen anvertraut hätte. Ihnen erscheint offenbar jedes Produkt geeignet, um durch Werbung entscheidend gefördert zu werden. Dagegen spricht allerdings die Beobachtung, wonach z.B. bedeutende Automobilfirmen, wie Opel und Ford, zeitweilig empfindliche Umsatzeinbußen hinnehmen mußten, wenn ihren Rivalen der glücklichere Entwurf eines neuen Modells gelungen war. Alle Anstrengungen der Werbung, einen solchen Nachteil zu kompensieren, nutzten nichts, obgleich es an der ausreichenden Bereitstellung von Finanzmitteln sicher nicht mangelte. Die Werbung stieß hier offenbar auf Hemmnisse, die in anderen Branchen wohl fehlen.

In der Zigarettenbranche oder bei Waschmitteln z.B. reagiert die Nachfrage dagegen sehr empfindlich auf den Einsatz von Werbung. Es ist kaum denkbar, hier mit einer Marke große Absatzerfolge zu erzielen, ohne ihr durch intensive Werbung ein auf die Konsumentenwünsche zugeschnittenes Image zu verleihen. Warum ist aber gerade in diesen Branchen die Werbewirkung so außerordentlich groß und warum ist diesem Instrument in anderen Branchen weniger Erfolg beschieden? Gibt es vielleicht noch Branchen, in denen die Nachfrage ebenfalls sehr empfindlich auf Werbebotschaften reagieren würde und in denen die betreffenden Unternehmen von den sich hierdurch evtl. eröffnenden Möglichkeiten nichts wissen? M.E. können auf diese Fragen plausible Antworten gefunden werden.

Für den Unternehmer wären solche Antworten jedoch oftmals noch nicht befriedigend. Ihn interessiert nicht nur, ob die Nachfrage einer bestimmten Branche gegenüber Werbung anfällig ist oder ob sie sich ihrem Einfluß entzieht. Er will darüber hinaus noch wissen, ob sich ihm im Falle einer gegenüber Werbung labilen Nachfrage beachtenswerte oder sogar außergewöhnliche Wachstumschancen bieten.

In den vorangegangenen Untersuchungen konnte u.a. nachgewiesen werden, daß die Lenkbarkeit der Nachfrage durch Werbung zwar eine notwendige, aber keine hinreichende Voraussetzung für werbungsbedingte Wachstumschancen einzelner Unternehmen ist.¹⁾ Dort, wo diese Voraussetzung erfüllt ist, wird - zumindest solange der Markt nur von wenigen umworben ist - der Ausschlag individueller Werbewirkungskurven der Anbieter in Richtung

1) Vgl. die Ausführungen auf den Seiten 78ff insbes. S 83 dieser Arbeit

der positiven Umsatzachse hohe Marktanteilsgewinne zulassen. Die Form der Werbewirkungskurve bewirkt aber oftmals, daß viele Unternehmen das Instrument Werbung wirksam einsetzen können und sich damit die Wachstumschancen gegenseitig schmälern oder sogar völlig nehmen. Der Ausschlag der Werbewirkungskurve auf der Umsatzachse kann in solchen Fällen rasch zusammenschrumpfen. Die Kurven werden deshalb nicht die Stabilität aufweisen, die erforderlich ist, um Wachstum zu ermöglichen.

Nur ein s-förmiger Verlauf der Werbewirkungskurve mit weitem Ausschlag auf der Umsatzachse bietet einigermaßen Gewähr dafür, daß Unternehmen außergewöhnliche Wachstumschancen wahrnehmen können.¹⁾ Der Höcker dieser Kurve verhindert oftmals, daß sich zu viele Unternehmen wirksam um die Gunst der Käufer bemühen. Je schwerer der Höcker zu überwinden ist, desto größer ist die Aussicht, jenseits auf außergewöhnliche Wachstumschancen in Form eines weiten und hinreichend stabilen Ausschlages der Werbewirkungskurve zu stoßen, wenn sich die Unternehmung in einem für Werbeeinflüsse anfälligen Markt befindet. Die Stabilität des Ausschlages kann allerdings auch dann, wenn diese Bedingung erfüllt ist, noch gefährdet werden.

Wie soll der Unternehmer bei unvollkommener Information aber erkennen, ob er sich einer entsprechend geformten und stabilen Werbewirkungskurve gegenüber sieht. Der Höcker bewirkt nicht nur eventuelle Wachstumschancen, sondern auch, daß diese Chancen oftmals unerkannt bleiben. Die Informationen, welche der Unternehmung vor Überwindung des Höckers zufließen, geben keine Auskunft darüber, ob man sich auf einer Werbewirkungskurve mit raschem Anstieg der Kosten bei geringem Zuwachs der Umsätze, bewegt oder ob man sich noch diesseits des Höckers einer Kurve befindet, die einmal starke

1) Vgl. S. 83 dieser Arbeit

Umsatzzuwächse ermöglicht.¹⁾ Der erste Fall würde bedeuten, daß man sich in einer Branche befindet, in der mit Werbung wenig auszurichten ist. Ein rascher Abbruch der Werbebemühungen wäre dann ratsam. Der zweite Fall könnte dagegen große Wachstumschancen eröffnen. Die Unternehmung hätte hier genau umgekehrt zu reagieren. Sie müßte evtl. über mehrere Jahre hinweg enorme Werbeetats bereitstellen oder rechtzeitig andere Maßnahmen, wie z.B. Kooperationen oder Fusionen einleiten, um den Höcker der Werbewirkungskurve zu überwinden. Die Nichtergreifung solcher Wachstumschancen könnte langfristig die Existenz des Unternehmens gefährden.

Der Experimentierweg ist nun aber, wie gezeigt wurde, entweder nicht geeignet, um die Möglichkeiten der Werbung zu erkunden²⁾ oder wegen der eventuellen finanziellen und zeitlichen Opfer zu verwerfen. Es müssen deshalb andere Tests gefunden werden, die der Unternehmer durchführen kann, bevor er sich, in der Hoffnung auf künftiges Wachstum, für den intensiven Einsatz von Werbung entscheidet. Der sinnvollste Weg, um solche Orientierungshilfen für die Praxis zu schaffen, scheint mir zur Zeit in der Aufstellung eines Katalogs leicht überprüfbarer Kriterien zu bestehen, die ein Markt in bestimmter Weise erfüllen muß, wenn er werbungsbedingte Wachstumschancen bieten soll.

1) Vgl. S. 63 ff dieser Arbeit

2) Vgl. S. 65 ff dieser Arbeit

3.52 Kriterien zur Ermittlung der Branchen mit werbungsbedingten Wachstumschancen

3.521 Der 'Schwierigkeitsgrad, mit dem ein Gut nach objektiven Merkmalen von Konkurrenzgütern qualitativ zu unterscheiden ist' sowie 'das subjektive Vermögen der Käufer solche Qualitätsunterschiede zu bestimmen' als Kriterium

In allen dem Verfasser bekannten Fällen, in denen Unternehmen durch Werbung große Wachstumserfolge erzielen konnten, handelt es sich um Güter, bei denen es den Kunden entweder überhaupt nicht oder nur unter großen Schwierigkeiten möglich ist, eine eindeutige Rangskala zwischen den konkurrierenden Gütern herzustellen. Dies hat verschiedene Gründe: Die Erzeugnisse¹⁾ können sich einerseits so stark ähneln, daß der Kunde nicht nach objektiven Gesichtspunkten eine Qualitätsauslese treffen kann. Andererseits ist die Ähnlichkeit aber auch nicht so offensichtlich, daß die Gleichartigkeit der Produkte völlig außer Frage steht. Wäre die Gleichartigkeit der Güter unbestritten, so würde sich der Kunde z.B. beim Einzelhandel ein beliebiges Erzeugnis herausgreifen und es weitgehend dem Zufall, der Bedienung oder der Anordnung der Produkte beim Einzelhandel überlassen, welches er schließlich ersteht. Andere absatzpolitische Instrumente wie der Preis oder die Absatzorganisation (z.B. Filialennähe bei Kreditinstituten) gewinnen an Bedeutung, je gleichartiger das Produkt ist und je mehr diese Gleichartigkeit vom Kunden erkannt wird.

1) Obgleich die Ausführungen nicht nur auf Industrieerzeugnisse beschränkt bleiben müssen, sondern sich auch auf Dienstleistungen beziehen können, soll hier zur Abwechslung hin und wieder von 'Erzeugnissen' oder 'Produkten' gesprochen werden.

Bleiben jedoch noch Unterschiede, welche der Kunde nicht beurteilen kann, wie z.B. unterschiedliche Tabake bei Zigaretten oder unterschiedliche chemische Zusammensetzungen bei Waschmitteln, so wäre ein Käufer, der eine rationale Entscheidung treffen wollte, bei seiner Wahl in einer schwierigen Situation. Er kann nicht sicher sein, daß sämtliche in Betracht kommenden Angebote völlig gleichwertig sind. Bei jeder Wahl, die er trifft, ist nicht auszuschließen, daß ihm ein besseres Angebot entgangen ist. Eine Entscheidung muß aber getroffen werden. Je geringer der Zugang zur objektiven Beschaffenheit der Produkte ist, desto mehr treten deshalb bei der Urteilsbildung rationale Überlegungen in den Hintergrund.¹⁾ An ihre Stelle tritt das Image, eine von der objektiven Beschaffenheit des Meinungsgegenstandes evtl. völlig losgelöste Vorstellung.²⁾ Hier liegt nun der entscheidende Ansatzpunkt für die sog. Suggestivwerbung. Sie hat in solchen Fällen die Möglichkeit, intensive Eindrücke zu schaffen, die wegen des Fehlens anderer Informationen die unbewußte Vorstellungsbildung stark beeinflussen können. Durch die Preisung der Vorteile von Produkten wird dem Käufer die Wahl - zumindest zwischen umworbenen und nicht umworbenen Erzeugnissen - erleichtert. Der Kunde glaubt, das bekannte Produkt müsse wohl auch besser sein und wählt unter den umworbenen Erzeugnissen dasjenige aus, das seinen Geschmack am besten trifft. Typisch hierfür ist die Zigarettenwerbung, der es gelang, Präferenzen für bestimmte Marken zu wecken, obgleich die Raucher im Blindtest nur selten 'ihre' Marke erkennen.³⁾

1) Vgl. B. SPIEGEL, a.a.O., S. 30 f

2) Zur Imagebildung vgl. B. SPIEGEL, a.a.O., S. 29 ff.

3) Vgl. P. R. HOFSTÄTTER, Psychologie, Frankfurt/M. 1957, S. 327; B. SPIEGEL, a.a.O., S. 40 f.; vgl. auch: Bericht über das Ergebnis einer Untersuchung der Konzentration in der Wirtschaft, Bundestagsdrucksache IV/2320 vom 5.6.64, S. 195: "Innerhalb weniger unterscheidbaren Geschmacksausrichtungen sind die Qualitätsunterschiede gering und für die Auswahl des Rauchers meist unmaßgeblich. Dieser kann die Erzeugnisse der einzelnen Hersteller innerhalb des gleichen Mischungstyps qualitätsmäßig nicht mehr unterscheiden und greift daher zum Markenbild als Unterscheidungsmerkmal".

Aber auch erkennbare unterschiedliche Eigenschaften der Produkte sind nicht immer geeignet, um das Kriterium für eine Rangskala zu liefern. Bei den Getränken Wein, Sekt oder Kaffee z.B. vermag der Kenner offenbar Qualitätsunterschiede herauszuschmecken. Die Mehrzahl der Käufer jedoch steht diesen Unterschieden innerhalb sehr weiter Grenzen indifferent gegenüber. Der Geschmack vieler Menschen ist offenbar selten so ausgeprägt, um bereits nuancierte Abweichungen von einem Ideal als störend zu empfinden. Der Erfolg der Werbung in vielen Bereichen der Getränkeindustrie zeigt, daß es dem Käufer andererseits aber auch nicht gleichgültig ist, welches Produkt er schließlich ersteht. Offenbar hat der Verbraucher die - möglicherweise auf Einbildung beruhende¹⁾ - Vermutung, daß es Qualitätsunterschiede gibt, die seinen eigenen Geschmacksempfindungen verborgen bleiben. Er greift deshalb gern die Werbebotschaft auf, die ihm bei seiner Wahl als Entscheidungshilfe dient. Würde der Kunde wirklich der Meinung sein, daß die Geschmacksunterschiede bedeutungslos sind, dann würde er lediglich z.B. auf Preisunterschiede reagieren und sich davon nicht durch Werbung ablenken lassen. Je größer der Kreis jener ist, die Geschmacksdifferenzen bei einer Produktart nicht sicher beurteilen können, desto geeigneter ist das Produkt für Suggestivwerbung.

Aber auch bei technischen Erzeugnissen, z.B. elektrischen Haushaltsgeräten, läßt sich eine Produktdifferenzierung nicht leugnen. Die Unterschiede lassen sich von einem Fachmann auch feststellen. Aber auch dieser wird aufgrund

1) Bei Kondensmilch konnten z.B. die größeren Anbieter für ihre stark umworbenen Marken höhere Preise erzielen als kleinere Unternehmen für ihre Erzeugnisse. "Der Preisvorsprung betrug 1954 etwa 15 % und 1960 etwa 40 %." Qualitätsunterschiede sind allerdings kaum möglich, da "die beiden Kondensmilcherzeugnisse, Milch mit 7,5 %igem und mit 10 %igem Fettgehalt,.. hinsichtlich ihres Fettgehaltes und ihrer sonstigen Bestandteile gesetzlich normiert" sind. Quelle: Bericht über das Ergebnis einer Untersuchung ..., a.a.O., S. 20

seiner Kenntnisse nicht immer zu einer allgemeingültigen Rangfolge der Produkte gelangen. Die Erzeugnisse unterscheiden sich nämlich meistens nicht nur in seiner einzigen Eigenschaft (z.B. Geschmack bei Getränken), sondern gleichzeitig hinsichtlich verschiedener Eigenschaften (z.B. Leistungsfähigkeit im heilen Zustand einerseits - Reparaturanfälligkeit andererseits). Selten werden aber sämtliche Eigenschaften zugunsten eines einzigen Produktes sprechen. Vielmehr wird jedes einzelne Erzeugnis bezüglich einiger Eigenschaften Vorzüge, bezüglich anderer Eigenschaften Schwächen aufweisen. Dem Kunden bliebe somit die Aufgabe, zu entscheiden, welches Gewicht er den einzelnen Eigenschaften beimißt, um dann zwischen Vorzügen und Nachteilen abwägend zu einem Gesamturteil zu gelangen.

Dieses Zerlegen der Produktqualitäten in einzelne Komponenten erfordert ein hohes Maß an Rationalität bei der Entscheidungsfindung, das offenbar nicht allzu oft anzutreffen ist. Auch das Abwägen verschiedener Komponenten gegeneinander mit subjektiven - und darüber hinaus nicht einmal quantifizierbaren - Gewichten bereitet manchem unüberwindliche Hindernisse. Erschwerend kommt noch hinzu, daß bei Produkten, die sich im Preis unterscheiden, darüber hinaus abgewogen werden muß, ob die Preisdifferenz durch Qualitätsunterschiede gerechtfertigt ist. Es wird wohl kaum ein Mensch zu finden sein, der von sich mit Recht behaupten könnte, über eine derart differenzierte Wertehierarchie zu verfügen, daß er in jedem Fall, vor den das tägliche Leben ihn stellen kann, eine bis ins feinste abgewogene Entscheidung treffen könnte. Die meisten helfen sich, indem sie sich der Wertehierarchie eines 'Fachmannes' anschließen oder sich in der Zahl der zu beurteilenden Eigenschaften beschränken.¹⁾ Diese unvermeidliche Willkür hinterläßt häufig etwas Unbehagen,

1) In der Psychologie spricht man vom 'Halo Effekt'. Vgl. P.R. HOFSTÄTTER, Gruppendynamik, Die Kritik der Massenpsychologie, Hamburg 1957, S. 124.

zumal der 'Fachmann' meistens einen Verkäuferstandpunkt vertritt, der sich von dem des Käufers wesentlich unterscheiden kann. Dieses Unbehagen, das je nach Mentalität mehr oder minder ausgeprägt sein wird, bietet wieder den Ansatzpunkt für die Werbung. Ihre Bedeutung und damit die von ihr ausgehenden Wachstumschancen werden aber mit zunehmender Differenziertheit der Produkte schwinden. Der Kunde wird sich bei seiner Wahl immer stärker von beratenden Verkaufseinrichtungen leiten lassen.

Nun wird die Einteilung der Meinungsträger in eine relativ kleine Zahl von 'Fachleuten', die Qualitätsunterschiede erkennen und beurteilen können, einerseits und die Mehrzahl von Käufern, denen ein solches Vermögen fehlt, andererseits, zwar für eine große Zahl von Märkten zutreffen. Man muß sich jedoch vor allzu starren Verallgemeinerungen hüten, Sicher wird es auch Märkte geben, auf denen die Mehrzahl der Käufer selbst die feinsten Unterschiede zwischen Konkurrenzgütern wahrnimmt, und in eine Wertehierarchie einzuordnen vermag. Die Käufer von Sportausrüstungen zum Beispiel werden häufig über einen sehr hohen Grad an Sachkenntnis und ein ausgewogenes Urteilsvermögen verfügen, weil diese Fähigkeiten zu ihrer Liebhaberei gehören. Je sicherer nun die Kunden auch unter schwierigen Bedingungen Qualitätsunterschiede beurteilen können, desto geringer sind die Erfolgsaussichten für die Werbung. Dagegen begünstigen ein schlechtes Differenzierungsvermögen oder eine wenig ausgeprägte Wertehierarchie der Käufer im Hinblick auf das Gut den wachstumswirksamen Einsatz der Werbung.

3.522 Die 'Höhe des durchschnittlichen Kaufbetrages' und die 'Häufigkeit der Käufe' als Kriterien

Je mehr sich die Produkte voneinander unterscheiden, desto bedeutsamer wird für die Werbewirkung und damit auch für die von ihr ausgehenden Wachstumswirkungen das Vorhandensein eines weiteren Kriteriums, das bisher noch nicht erwähnt wurde. Der Einfluß, den die Werbung auf das Verbraucherverhalten ausüben kann, ist um so größer, je kleiner die Beträge sind, die man beim Kauf üblicherweise für das Produkt ausgibt und je häufiger solche Käufe stattfinden. Oft in kleinen Beträgen getätigte Kaufabschlüsse binden den Konsumenten nicht langfristig. Er wird deshalb bei der Wahl nicht lange abwägen, sondern die Entscheidung ohne Zaudern treffen. Er wird sich relativ unkritisch von jenen Botschaften leiten lassen, die ständig durch Werbung auf ihn einströmen. Sollte er vom Kauf dann wirklich einmal enttäuscht werden, entsteht ihm kein großer Schaden, denn er kann bereits in Kürze eine andere Wahl treffen.

Damit sind jene Gründe zusammengetragen, an denen m.E. eine intensive Werbung für Kohle im Kampf gegen das Heizöl gescheitert wäre. Derjenige Hausbesitzer, der vor der Wahl stand, ob er eine Öl- oder Kohleheizung in seinem Haus einbauen sollte, traf diese Entscheidung nicht in einem flüchtigen Augenblick. Dazu war die Wahl zu bedeutsam. Hinzu kam, daß durch geeignete Informationen die für jeden Laien beurteilbaren Produkteigenschaften zu erkennen waren. Zwar ist auch hier noch zwischen Bequemlichkeit, Sauberkeit und Preis einerseits und Sicher-

heit der Versorgung andererseits abzuwägen (evtl. Entscheidungsunsicherheit als Ansatzpunkt für die Werbung), angesichts der finanziellen Bedeutsamkeit und der Langfristigkeit der Entscheidung jedoch machte sich wohl jeder Käufer einer Heizungsanlage die Mühe, über seine Präferenzen Klarheit zu erlangen. Die leicht zu ermessenden objektiven Kriterien, welche die Produktunterschiede ausmachen sowie die finanzielle und zeitliche Bedeutung der Entscheidung sind der Feind jeder Suggestivwerbung. Die Werbung kann dann auch keine Wachstumschancen bieten.

Auch bei Waschmitteln würde die Situation vermutlich anders aussehen, wenn es üblich wäre, einen Vorrat z.B. stets für ein ganzes Jahr einzukaufen. Bei einem derart wichtigen Einkauf würde man sich vermutlich eingehender informieren und z.B. nicht allein die Reinigungskraft, sondern evtl. auch die Schonung der Wäsche¹⁾ und den Preis stärker beachten. Bei den kleinen Mengen hingegen, die üblicherweise eingekauft werden, macht man sich nicht die Mühe. Obgleich die Summe der Beträge, die pro Jahr insgesamt ausgegeben werden, wohl kaum stark von dem hypothetischen einmaligen Betrag abweichen dürfte, wird den Ausgaben in der Vorstellung der Käufer ein unterschiedliches Gewicht beigemessen.

1) Daß die Eigenschaft 'Schonung der Wäsche' von den Hausfrauen beim Waschmittelkauf kaum beachtet wird, ermittelte die Unilever-Gruppe (Information anlässlich eines Kontaktseminars, das von der Deutschen Unilever-Gruppe vom 2. bis 7. April 1967 in Wedel bei Hamburg veranstaltet wurde).

Die Summe der zukünftigen und der schon getilgten kleinen Einzelbeträge verblaßt offenbar im gegenwärtigen Zeitpunkt. Eindringlich wirkt nur eine einmalige hohe Ausgabe. Für Käufe, die kleine Beträge erfordern, scheint privaten Konsumenten der Aufwand einer eingehenden Information oftmals auch dann nicht gerechtfertigt, wenn sich solche Käufe bereits in kurzen Abständen wiederholen sollten.

3.523 Die 'Größe des Marktvolumens' als Kriterium

Allein das Vorliegen der bisher geschilderten Kriterien reicht noch nicht aus, um eine große Bedeutung der Werbung für das Unternehmenswachstum zu begründen. Der Markt für Kautabak z.B. weist ebenso wie der Zigaretten- oder Zigarrenmarkt alle bisher genannten Voraussetzungen für eine hohe Werbewirksamkeit auf. Während jedoch bei Zigaretten und inzwischen auch bei Zigarren die u.a. hierdurch entstandenen Wachstumschancen der Werbung voll genutzt werden, könnte man solche Maßnahmen beim Kautabak vermissen. Dieser Unterschied ist jedoch keineswegs zufällig, sondern läßt sich begründen. Sicher würde sich auch bei Kautabak die Nachfrage sehr rasch auf die werbetreibenden Unternehmen richten, wenn diese mit den als 'exklusiv' umschriebenen Medien arbeiten würden. Die fehlenden Produktunterschiede und die üblicherweise geringen finanziellen Belastungen beim einzelnen Einkauf lassen vermuten, daß sich die Mehrzahl der Käufer auch hier sehr bald gegen die nicht umworbenen Produkte entscheiden würde. Der auf diese Weise durch die Werbung erzielende Umsatzzuwachs wäre jedoch zu gering, um als große Wachstumschance gelten zu können. Das geringe Volumen des Marktes rechtfertigt nicht die mit entsprechender Werbung verbundenen finanziellen Aufwendungen.

Das Beispiel wurde bewußt sehr kraß gewählt, um den Zusammenhang zu veranschaulichen. Verallgemeinernd läßt sich sagen, daß der Ausschlag der Werbewirkungskurve in Richtung der Umsatzachse von der Größe des Gesamtmarktvolumens abhängt. Unter Gesamtmarktvolumen wird hier die Nachfrage nach allen Produkten angesehen, auf die sich das erste herausgearbeitete Kriterium bezieht. Es handelt sich also um die Nachfrage nach jenen Produkten, zwischen denen dem Käufer ohne Werbung ein Wahlproblem entstünde, weil er ihre Qualität nicht nach objektiven Merkmalen bestimmen kann. Die Grenze dieses Marktvolumens ist allerdings fließend, wenn z.B. wie bei Radios oder Automobilen der Kreis der noch relativ gleichartigen Erzeugnisse innerhalb dieser Produktgruppen nicht so eindeutig zu bestimmen ist, wie bei Dosenmilch oder Zigaretten. Außerdem ist dieses Volumen von der Preispolitik und den übrigen absetzpolitischen Instrumenten - wie auch dem Ausmaß der Werbung - abhängig. Von Interesse ist jedoch nur das wirtschaftlich vertretbare Maß, worunter man jenen Punkt verstehen könnte, an dem weitere Anstrengungen zur Marktausdehnung langfristig nicht mehr kostendeckend zu sein versprechen.

Kann aber das Marktvolumen als Kriterium zur Einschätzung der Werbewirksamkeit Verwendung finden, wenn dieses Volumen seinerseits von der Wirkung der Werbung abhängig ist? Man kann immer wieder Versuche beobachten, in denen durch Gemeinschaftswerbung sämtlicher Unternehmen einer Branche versucht wird, das Gesamtmarktvolumen dieser Branche zu steigern. Der gleiche Effekt könnte doch zumindest in abgeschätzter Form eintreffen, wenn ein einzelner Unternehmer zur Werbung greift. Die Werbung würde sich dann möglicherweise erst selbst das erforderliche Marktvolumen schaffen. Um die Grenzen des Ausschlages

der Werbewirkungskurve in Richtung der positiven Umsatzachse zu erneuern, könnte dann aber nicht auf das Marktvolumen vor Einsatz der Werbung zurückgegriffen werden. Aussagekraft hätte in diesem Falle nur das erweiterte Marktvolumen nach der Werbeeinwirkung. Damit würde das Marktvolumen aber unbrauchbar, um als Kriterium zu dienen, mit dessen Hilfe die Chancen eines Marktes für Werbeerfolge abgeschätzt werden sollen: es wäre töricht, zunächst einmal die werbebedingten Marktausdehnungsmöglichkeiten - oder mit anderen Worten: einen Teil der Werbewirkung-zu prognostizieren, um danach ein Kriterium zu finden, das Anhaltspunkte über eben diese Werbewirkung liefern sollte.

Nur dann, wenn bereits die Verhältnisse vor Einsatz der Werbung für die Bestimmung des Marktvolumens maßgebend sind, kann dieses Marktvolumen ein brauchbares Kriterium zur Beurteilung der Werbechancen abgeben. Diese Bedingung wäre nur dann erfüllt, wenn sich begründen ließe, daß die Möglichkeiten der Werbung, Ausdehnungen von Märkten im hier definierten Sinne herbeizuführen, nur sehr beschränkt sind. Im folgenden soll hierzu der Versuch unternommen werden.

Einer Expansion des zuvor definierten Marktvolumens ist wohl über Werbung nur dann Erfolg beschieden, wenn es sich um sog. 'aufklärende Werbung' handelt. Die Aufgabe der Werbung besteht dann weniger in der Schaffung eines bestimmten Images als in der Information über die unabhängig von der Werbung vorhandenen Eigenschaften eines Gutes. Die Vorzüge dieses Gutes gegenüber jenen

diversen Verwendungsrichtungen (z.B. auch Sparen), aus denen man das Geld abzuziehen hofft, müssen dabei für die Verbraucher so offensichtlich sein, daß sie auch ohne Werbung einmal zum Kauf geführt hätten. Die Werbung bewirkt in solchen Fällen nur eine schnellere Verbreitung dieser Kenntnisse, die sich sonst vielleicht nur ganz allmählich unter den Verbrauchern herumgesprochen hätten. Damit kann aber wohl kaum noch von einer dominierenden Stellung der Werbung unter den absatzpolitischen Instrumenten gesprochen werden. Die entscheidende akquisitorische Wirkung geht hier von der Produktgestaltung aus. Es ist aber nicht Aufgabe dieser Arbeit, herauszufinden, wann eine in erster Linie auf Produktgestaltung basierende Kombination absatzpolitischer Instrumente Erfolg verspricht.

Wie wirkt die Werbung nun in all jenen Fällen, in denen sich ein Gut durch seine Eigenschaften zwar in gut erkennbarer Weise von all den übrigen Verwendungsrichtungen abhebt, aus denen man Kaufkraft abzuziehen hofft, in denen diese Eigenschaften von den Verbrauchern aber gegenwärtig nicht als Vorzüge empfunden werden? Kann hier durch intensive Werbung eine allmähliche Verschiebung der Bedürfnisstrukturen bewirkt werden? Diese Frage kann beim gegenwärtigen Stand der Werbeforschung zwar nicht mit Sicherheit verneint werden, es gibt jedoch Anhaltspunkte dafür, daß diese, die Bedürfnisstrukturen manipulierenden Effekte der Werbung vielfach sehr überschätzt werden. Soweit dem Verfasser bekannt, wurde überall dort die Branchenwerbung schnell wieder abgebrochen, wo man einem Gut, das keiner Informationen bei

den Verbrauchern mehr bedurfte, zu einer Expansion gegenüber völlig andersartigen Verwendungsrichtungen von Kaufkraft verhelfen wollte. Da mir keine Fälle bekannt geworden sind, in denen ein solcher Abbruch erfolgte, weil der Branchenwerbung Erfolg beschieden war und diese Branche danach keiner Werbung mehr bedurfte, scheint mir die Vermutung gerechtfertigt, daß in Fällen dieser Art der Einsatz von Werbung keine Wachstumschancen über Marktexpansion bietet.

Werbung könnte nach diesen Überlegungen wohl nur dann 'Marktexpansionen' hervorrufen, wenn die Verwendungsrichtungen, aus denen man die Kaufkraft umzulenken denkt, ähnliche Nutzen stiften, wie das angebotene Gut. In solchen Fällen hätte man die anderen Verwendungsrichtungen aber, nach dem oben genannten Abgrenzungskriterium, sowieso mit in den betrachteten Markt einbeziehen müssen. Der Werbeerfolg würde dann nicht mehr auf Marktexpansion, sondern auf Kaufkraftumlenkungen innerhalb eines Marktes beruhen. Erst dann, wenn die Konsumenten die Vor- und Nachteile der Güter ohne große Schwierigkeiten leicht ermessen können, wird man die Güter nicht mehr dem gleichen Markt zuordnen. In solchen Fällen hat die Werbung aber offenbar auf die Wahl zwischen diesen Gütern keinen großen Einfluß mehr. Es scheint mir deshalb angebracht, sich bei der Bestimmung des relevanten Marktvolumens an jene Nachfrage zu halten, die nach dem hier herausgearbeiteten ersten Kriterium mit hoher Wahrscheinlichkeit dem oder den werbenden Unternehmen zuströmen könnte.

Durch einige Beispiele soll noch versucht werden, eine ungefähre Vorstellung davon zu vermitteln, welche absolute Größe ein solches Marktvolumen etwa aufweisen müßte, um werbungsbedingte Wachstumschancen zu bieten. Die Etats, an die hier gedacht wird, überschreiten die

Millionen-DM-Grenze.¹⁾ Es soll angenommen werden, für den Werbestart müßten 2,5 Millionen DM aufgewandt werden, weil erst nach Überschreiten dieser Schwelle die geeignete Mediamischung erreicht ist.²⁾ Daß diese Summe nicht zu hoch gegriffen ist, zeigen Beispiele aus der Praxis.¹⁾ Dieser Betrag steht einmalig zur Verfügung. Danach muß sich die Werbung jedoch aus dem Umsatz selbst finanzieren. Zu diesem Zweck können jeweils 5 % vom Umsatz bereitgestellt werden. Es sei bekannt, daß für die Folgewerbung mit einer günstigeren Werbewirkungskurve zu rechnen ist als bei der Anfangswerbung. Jeder mit einem beliebigen Anfangsetat erzielbare Umsatz sei in den folgenden Perioden mit einem nur noch halb so großen Etat zu erhalten. Aus diesen Angaben läßt sich

-
- 1) Vgl. Fußnote von S. 42 f. Außerdem können folgende Zahlen angeführt werden: Für die Einführung der Bananenmarke "Chiquita" standen in Deutschland 4-5 Mill. Mark bereit, für die Marke "bajella" 3 Mill.. Der Etat der Dortmunder Union-Brauerei wird auf nahe 2 Mill. DM geschätzt. Die Brauerei Isenbeck gab mehr als 1 Mill. DM für Werbung aus und die Kampagne für das tschechoslowakische Bier "Pilsner Urquell" soll demnächst für 1,5 Mill. DM anlaufen. Für die Zigarrenmarke "Ernte Krone" wird mit 2 Mill. DM geworben. Vgl. K. HATTEMER, Neuer Qualitätswettbewerb mit Bananen, in: Handelsblatt vom 17.1.68, Nr. 12; ders., Werbemärkte heute: in Handelsblatt vom 12.3.68, Nr. 51; Die Damen entdecken ihr Herz für Pils, in: FAZ vom 6.1.68, Nr. 5; Pilsener Urquell immer beliebter, in FAZ vom 2.3.68, Nr. 71; Einlage für 1500 Ballen Tabak, in: FAZ vom 5.6.68, Nr. 129.
- 2) In dieser Sicht stellt sich dem Praktiker das Problem der Überwindung des 'Höckers' der Werbewirkungskurve dar.

der Umsatz von 25 Millionen DM ermitteln, den die Unternehmung mit ihrem Einführungsetat erzielen muß, um ihn dann aus dem Umsatzprozeß heraus aufrecht erhalten zu können (vgl. Abb. 3-23).

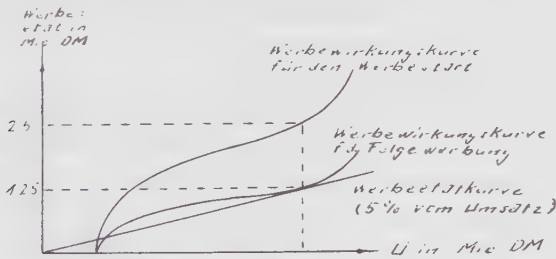


Abb. 3-23

Wenn diese 25 Millionen DM einen Marktanteil von 80 % repräsentieren würden und somit noch 20 % Marktanteil auf die restlichen Anbieter entfallen, müßte das Mindestmarktvolumen über 30 Millionen DM liegen. Hierbei wurde noch von der günstigen Voraussetzung ausgegangen, daß nur ein einziges Unternehmen die Chancen der Werbung erkennt oder zu nutzen vermag. Sollten sich dagegen statt einem gleichzeitig drei oder vier Unternehmen mit den gleichen Etatsummen für den Werbestart rüsten, so müßte ihnen mindestens ein Umsatz von 75 bzw. 100 Millionen DM zufallen. Wenn sie gemeinsam einen Marktanteil von 80 % erringen, dann wäre ein Marktvolumen von etwa 94 bis 125 Millionen DM erforderlich.

An dieser Stelle ist es erforderlich, sich daran zu erinnern, daß ein so hoher Marktanteilsgewinn wie hier selten schlagartig mit der ersten Werbeaktion zu erzielen ist; vielmehr wird er - wie früher gezeigt wurde¹⁾ -

1) Vgl. die Ausführungen auf den 70 ff.

meistens erst durch das Zusammenwirken einer großen Zahl wiederholter Werbeappelle zustandekommen. Soll die hier betrachtete Unternehmung jedoch schon nach wenigen Perioden mit dem vorgegebenen Prozentsatz vom Umsatz ihre Werbung bestreiten, dann muß das Marktvolumen dementsprechend höher sein.

Die hier vorgenommenen Rechnungen können selbstverständlich keinerlei Anspruch auf Allgemeingültigkeit erheben, sie sollen nur einen ungefähren Eindruck von den konkreten Größen vermitteln, um die es hier geht. Das Ergebnis einer für den Spezialfall gültigen Rechnung ist im einzelnen abhängig von:

- der Höhe des Etats, der erforderlich ist, um den Höcker der Werbewirkungskurve zu überwinden;
- der Höhe der Mittel, die über die $x\%$ vom Umsatz hinaus für Werbung bereitstehen sowie diesen Prozentsatz x selbst;
- dem Marktanteil in der Ausgangssituation;
- den mit den ersten Werbeaktionen erzielbaren Marktgewinnen.

Einen recht guten Eindruck von der Sensitivität des für Wachstumschancen mindestens erlangbaren Marktvolumens bei Variation wichtiger Bestimmungsfaktoren, vermittelt Tabelle 3-2. Variiert wurden hier der Prozentsatz vom Umsatz, den die Unternehmung für Werbung bereitzustellen gedenkt sowie die für eine geeignete Mediamischung erforderlichen Werbeetatbeträge. Mit Prozentsätzen, die von 1 bis 10 v.H. reichen und jährlichen Werbeetatbeträgen, die 1 bis 10 Millionen DM umfassen, dürften wohl sämtliche realistischen Kombinationsmöglichkeiten für den westdeutschen Markt erfaßt sein. Die Tabelle zeigt nun, welche Umsätze für eine Unternehmung bei jeder dieser Kombinationen erlangbar sein müssen, wenn sie

unter den betreffenden Umständen die Werbung nutzen will.

Erforderliche Mindestumsätze einer werbenden Unternehmung in Mill. DM (gerundet)

		% Satz vom Umsatz zur Werbeetatbestimmung									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
W e r b e e t a t i n M i l l D M	1	100	200	300	400	500	600	700	800	900	1000
	2	50	100	150	200	250	300	350	400	450	500
	3	33	67	100	133	167	200	233	267	300	333
	4	25	50	75	100	125	150	175	200	225	250
	5	20	40	60	80	100	120	140	160	180	200
	6	17	33	50	67	83	100	117	133	150	167
	7	14	29	43	57	71	86	100	114	129	143
	8	13	25	38	50	63	75	88	100	113	125
	9	11	22	33	44	56	67	78	89	100	111
	10	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

Will man das Mindestmarktvolumen für den erfolgreichen Einsatz von Werbung in einem konkreten Fall ermitteln, so muß man die Mindestumsätze jedes werbenden Unternehmens miteinander addieren. Diese Summe ist dann evtl. noch um einen Zuschlag zu erhöhen, der die restlichen Niedrigpreisanbieter, die ohne Werbung auszukommen hoffen, berücksichtigt. Man könnte sich z.B. einen Markt vorstellen, auf dem die geeignete Media-mischung erst mit einem jährlichen Etat von 4 Millionen DM zu erreichen ist. Greifen nun vier Unternehmen zur Werbung und hoffen sie, langfristig ihre Umsatzzuwächse mit einem Werbeetat, der 5 % vom Umsatz ausmacht, halten zu können, dann muß jeder von ihnen 80 Millionen DM Jahresumsatz erlangen können. Nimmt man nun an, daß die vier werbenden Unternehmen gemeinsam nicht mehr als

80 % Marktanteil auf sich vereinigen können, weil etwa 20 % Marktanteil weiterhin auf Niedrigpreisanbieter entfallen werden, dann muß das Gesamtmarktvolumen mindestens 400 Millionen DM betragen.

Es kommt für praktische Zwecke nicht darauf an, das erforderliche Marktvolumen exakt zu bestimmen. In der Regel wird eine grobe Schätzung als Anhaltspunkt genügen. Die hier vorgenommenen Rechnungen reichen z.B. schon aus, um zu erkennen, daß der Markt für Kautabak, auf dem im Jahre 1964 etwa 340.000 DM umgesetzt wurden,¹⁾ zu klein ist, um einer Unternehmung erwähnenswerte Wachstumschancen durch Werbung bieten zu können.

3.524 Die 'Zahl der potentiellen Käufer' als Kriterien

Aus den Forderungen nach einem möglichst großen Marktvolumen einerseits und möglichst kleinen Ausgaben pro Kauf andererseits ergeben sich zunächst indirekt auch die Forderungen nach großer Häufigkeit der Wiederholungskäufe und einer großen Zahl potentieller Käufer. Sind diese neu angesprochenen Forderungen aber gleichberechtigt zu erheben? Kann, mit anderen Worten, bei gegebener Marktgröße und gegebener durchschnittlicher Ausgabenhöhe pro Kauf die Zahl der potentiellen Käufer beliebig durch eine höhere Kaufhäufigkeit pro Kunden ersetzt werden, ohne daß dadurch der Einsatz der Werbung beeinträchtigt würde?

¹⁾ Vgl. J. KÖRNER, Methoden zur Vorausschätzung des Tabaksteueraufkommens, München 1967, S. 132

Je kleiner die Zahl der Käufer bei gegebenem Gesamtmarktvolumen ist, desto mehr Umsatz entfällt pro Periode auf den einzelnen Kunden. Es lohnt sich damit immer mehr, jeden potentiellen Käufer individueller und damit wirksamer anzusprechen als es selbst durch Werbung über die wohl am eindringlichsten wirkenden Massenmedien geschehen könnte. Man wird deshalb evtl. anderen absatzpolitischen Instrumenten den Vorzug geben. Mit Besuchen durch Reisende kann z.B. überzeugender als durch Zeitschriften- und Fernsehwerbung auf die Vorzüge eines Produktes hingewiesen werden. Die Kosten dieses absatzpolitischen Instrumentes steigen aber rasch mit der Zahl der aufzusuchenden Interessenten an. Es scheidet deshalb in vielen Fällen von vornherein aus.

In der Abb. 3-24a soll z.B. ein sehr großer Käuferkreis, der Z_2 Personen umfaßt und beim gegenwärtigen Preis Umsätze in Höhe von U_2 ermöglicht, gewonnen werden. Hierzu wird der Einsatz von Reisenden sowie die Nutzung von Zeitschriften- und Fernsehwerbung in Erwägung gezogen. Die beim augenblicklichen Preisniveau für die Akquisition dauerhaft bereitstellbaren finanziellen Mittel seien durch die Kurve $B(U)$ begrenzt. Dadurch scheiden Reisende als absatzpolitisches Instrument auf diesem Markt aus. Die mit einem Kaufabschluß erzielbaren Erlöse werfen nicht genügend Mittel ab, um die aufwendigen Bemühungen zu rechtfertigen, die der Reisende vornehmen muß, ehe ihm ein solcher Abschluß gelingt. Um die Kosten dieses Instrumentes zu decken, müßte der Preis des Gutes so weit angehoben werden, daß auch die intensiven Einwirkungsmöglichkeiten, die der individuelle Besuch der Kunden bietet, nicht ausreichen, um diesen Wettbewerbsnachteil überzukompensieren.

Dagegen ermöglicht Werbung mit Massenmedien, wie Zeitschriften und Fernsehen, in solchen Situationen vermutlich ein wesentlich günstigeres Kosten-Wirkungsverhältnis. Es gibt zahlreiche Beispiele in der Wirklichkeit dafür, daß bei einer großen Zahl von Kunden die Werbung oftmals mit Pfennigbeträgen aus jedem einzelnen Umsatzakt finanziert werden kann. Es scheint deshalb empirisch hinreichend gerechtfertigt zu sein, wenn für die Werbewirkungskurve ein wesentlich flacherer Verlauf angenommen wird als ihn die Wirkungskurve der Reisenden aufweist. Die Werbung könnte somit in dem durch Abb. 3-24a dargestellten Fall erhebliche Wachstumschancen bieten, wenn die betrachtete Unternehmung bisher nur Umsätze in Höhe von z.B. U_0 erzielen.

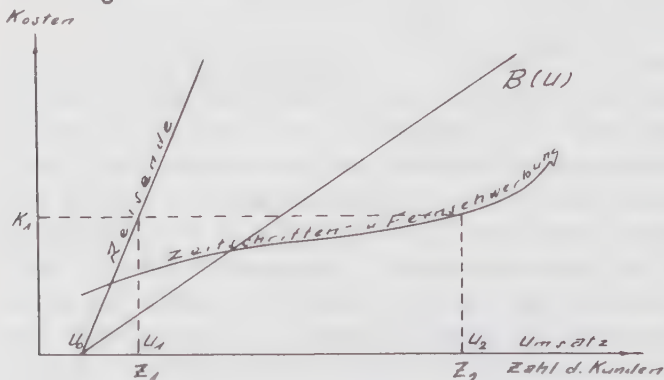


Abb. 3-24a

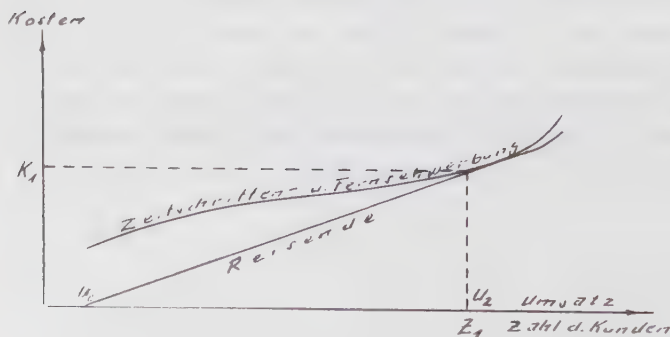


Abb. 3-24b

Anders würde in diesem, zwar konstruierten, aber doch an der Wirklichkeit orientierten Beispiel die Entscheidung ausfallen, wenn der Umsatz U_2 über nur Z_1 Kunden getätigt würde. Wird weiterhin die gleiche Werbemittel- und Mediakombination benötigt, dann dürfte sich die Werbewirkungskurve dadurch vermutlich zunächst nicht ändern. Die Zahl der Besuche durch Reisende kann nun hingegen wesentlich kleiner gehalten werden. Den beim Besuch von Z_1 Kunden anfallenden Kosten (K_1) ist deshalb ein wesentlich höheres Umsatzergebnis zuzuordnen (vgl. Abb. 3-24b) Dieses absatzpolitische Instrument wird dadurch kostenmäßig der Werbung ebenbürtig.

Werden nun aber auf diesem Markt die beiden betrachteten absatzpolitischen Instrumente von verschiedenen Unternehmen gegeneinander eingesetzt, dann können sich die intensiveren Einwirkungsmöglichkeiten der Reisenden gegenüber der Werbung erfolgreicher durchsetzen. Die Werbewirkungskurve wird deshalb, sobald sie im Konkurrenzkampf auf das wirksamere Instrument trifft, übermäßig stark in Richtung der Umsatzachse zusammenschmelzen. Die Werbewirkungskurve weist somit keine hohe Stabilität auf. Die Möglichkeiten, werbungsbedingte Wachstumschancen zu nutzen, schwinden also mit abnehmender Zahl der zu umwerbenden potentiellen Kunden, weil andere Instrumente mehr Erfolg versprechen.

Je größer hingegen die Zahl der potentiellen Kunden bei gegebenem Gesamtmarktvolumen ist, desto weniger Umsatz entfällt auf den einzelnen Kunden. Es lohnt sich dementsprechend immer weniger, allzuviel Mühe seiner individuellen akquisitorischen Bearbeitung zu widmen.

Die breit streuenden Massenmedien, deren wirksamer Einsatz vermutlich mit einem s-förmigen Werbewirkungskurvenverlauf zusammenfällt, werden dann interessanter. Eine Entscheidung für sie bedeutet aber auch, daß man ihre volle Wirkung ausschöpfen muß. Teilwirkungen können nicht durch einen entsprechenden proportionalen Kostenabbau erzielt werden, wie es bei Methoden individuellerer Ansprache der Kunden eher möglich ist. Dadurch wird der Kreis der ernst zu nehmenden Konkurrenten auf jene beschränkt, die sich die volle Ausschöpfung einer solchen Werbung finanziell erlauben können. Hiermit wird zusätzlich ein noch im nächsten Abschnitt zu behandelndes weiteres Kriterium im Sinne der an Wachstumschancen interessierten Unternehmung berührt.

Zusammenfassend soll deshalb festgehalten werden, daß ein Markt um so eher große Wachstumserfolge durch Werbung in Aussicht stellt, je größer die Zahl der potentiellen Käufer auf diesem Markt ist. Diesem Merkmal kommt eine eigenständige Bedeutung zu. Die Zahl der Wiederholungskäufe, die ein Kunde pro Periode auf einem solchen Markt tätigt, ist dagegen nur indirekt von Interesse, solange dadurch bei gegebener Zahl von Käufern das Gesamtmarktvolumen gesteigert oder die Ausgaben pro Kauf verkleinert werden. Die Zahl der Wiederholungskäufe soll deshalb nicht mit in den Merkmalskatalog werbeanfälliger Märkte aufgenommen werden.

3.525 Die 'mögliche Zahl der intensiv werbenden Unternehmen' als Kriterium

Der mögliche Ausschlag der Werbewirkungskurve in Richtung der positiven Umsatzachse wird durch Konkurrenten, die gleichzeitig mit der betrachteten Unternehmung die Chancen der Werbung nutzen, stark beeinträchtigt. Das Ausmaß der Beeinträchtigung ist zwar, wie gezeigt wurde, nicht bloß von der Zahl der Konkurrenten abhängig,

sondern auch von deren Geschick oder Glück, wirksame Konzeptionen zu entwerfen. Es hat aber wenig Sinn, diesen Bestimmungsfaktor in eine auf praktische Belange zugeschnittene Zusammenstellung von Kriterien aufzunehmen, weil sich die Wirksamkeit der Konzeptionen in Planungsüberlegungen nie vorherbestimmen läßt. Für praktische Zwecke ist es sinnvoller, sich an die leichter bestimmbare Zahl der ebenfalls intensiv werbenden Konkurrenten zu halten, wenn die Aussichten der eigenen Werbung eingeschätzt werden sollen.

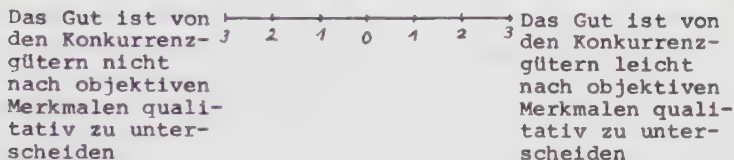
Bei zeitlich verzögerten Werbewirkungen kann es aber sehr lange dauern, ehe sich der volle Werbeerfolg, den die nicht oder zu spät werbende Konkurrenz nur schwer noch streitig machen kann, dann endlich einstellt. In der Zwischenzeit können weitere Unternehmen die Gefahr, in der sie schweben, erkennen und noch rechtzeitig zu werben beginnen. Es ist deshalb ratsam, nicht nur die in der Anfangsphase mitwerbenden Konkurrenten im Auge zu haben, sondern auch die Zahl jener Unternehmen abzuschätzen, die in späteren Perioden noch zu demabsatzpolitischen Instrument Werbung greifen könnten. Durch das Niveau der Werbeintensität, das die bereits intensiv werbenden Unternehmen erreicht haben oder noch einzuschlagen gedenken, ist jedoch den Werbeneulingen vorgezeichnet, welche Minimalbeträge auch sie etwa erbringen müßten, wenn sie noch in das Werberingen um Marktanteile eingreifen wollen. Ist die erreichte Werbeintensität bereits sehr hoch und aufwendig, dann kann der Kreis der potentiellen Werber stark zusammenschmelzen. Es kommen dann nur noch solche Unternehmen in Betracht, die eine entsprechende Finanzkraft aufzuweisen haben. Es sollte aber nicht übersehen werden, daß sich auch kleinere Anbieter, z.B. im Wege der Kooperation zu finanzkräftigen Gebilden zusammenfinden können.

3.526 Zusammenfassung der Kriterien zu einem
idealen Polaritätsprofil für Märkte mit
werbungsbedingten Wachstumschancen

Die Zahl der herausgearbeiteten Kriterien ist nicht sehr groß. Sie lassen sich deshalb noch recht gut über-
schauen. Im Hinblick auf die später noch weiter wachsende Zahl solcher Bestimmungsfaktoren ist es aber bereits
jetzt erforderlich, sich darüber Gedanken zu machen, wie
man sie in eine leichter faßliche Form bringen kann.

Sämtliche genannten Kriterien weisen nicht nur zwei
Ausprägungen auf, von denen eine bestimmte erfüllt sein
muß, damit die Werbung Wachstumschancen ermöglicht.
Die einzelnen Merkmale lassen vielmehr verschiedene
Intensitätsgrade zu. Je ausgeprägter bzw. intensiver
ein Merkmal erfüllt ist, desto idealer erscheint dies
für den wachstumswirksamen Einsatz von Werbung. Der
Wachstumserfolg muß jedoch nicht unbedingt ausbleiben,
wenn die Merkmale in der Praxis nicht in derart idealer
Form vorliegen. Die Erfolgsaussichten leiden jedoch
unter solchen Abweichungen und nehmen mit zunehmenden
Entfernungen vom Ideal ab. Um solche Abweichungen auch
optisch zum Ausdruck zu bringen, soll auf die schon
bekannte Technik skalierten Kontinuen zurückgegriffen
werden. Hierzu ist es erforderlich, für die beschriebenen
Kriterien geeignete entgegengesetzte Bezeichnungen zu
finden. Ein solches Gegensatzpaar könnte für das erste
Kriterium, das objektiv schwer zu bestimmende Qualitäts-

unterschiede verlangt, z.B. lauten:¹⁾



Bei einer derart knappen Charakteristik eines Kriteriums gehen allerdings viele der zuvor gemachten Ausführungen verloren. So fehlen Erläuterungen über die vielfältigen Ursachen, die eine Qualitätsdifferenzierung so erschweren wie z.B. die objektive Gleichartigkeit der Erzeugnisse oder geschmackliche Differenzen unter den Produkten, die die Mehrheit der Käufer nicht zu bewerten vermag usw.. Die weiter in die Tiefe dringenden Ausführungen können deshalb nicht ersetzt werden. Man wird auf sie zur Erläuterung weiterhin zurückgreifen müssen. Die nun vorzuschlagende, auf Einzelheiten verzichtende Darstellung hat jedoch den Vorteil, einen schnellen Überblick zu ermöglichen.

- 1) Die einzelnen Kriterien beziehen sich nicht auf einen einzigen, sondern evtl. sehr unterschiedliche Sachverhalte, wie z.B. Feststellbarkeit von Qualitätsunterschieden und relative Höhe der üblichen Ausgabe, gemessen am normalen Haushaltsbudget. Es genügt deshalb nicht, wie sonst im allgemeinen üblich, lediglich Adjektive als Gegensatzpaare zu verwenden, wie: leicht-schwer und hoch-niedrig. Die Angabe, worauf sich diese Adjektive beziehen, darf nicht fehlen. Sie kann getrennt von der Skala erfolgen, wie z.B.

Feststellbarkeit von Qualitätsunterschieden der
Güter durch den Kunden

schwer leicht

Sie kann aber auch in die Beschreibung der Gegensatzpaare aufgenommen werden. Diese zweite Möglichkeit soll hier den Vorzug erhalten, weil sie - wie mir scheint -weniger umständliche Formulierungen erlaubt.

Die in dieser Weise auf das Wesentlichste reduzierten Kriterien können in leicht zu überschauender Form untereinander angeordnet werden. Auf der Skala ist dann jeweils der Ort durch einen Punkt zu markieren, der jener Ausprägung des Kriteriums entspricht, die auf große Wachstumschancen durch Werbung hindeutet. Durch Verbindung dieser Markierungspunkte erhält man eine Linie, die in Anlehnung an die von HOFSTÄTTER für diese Technik eingeführte Bezeichnung als 'Ideales Poliaritätsprofil für einen Markt mit werbungsbedingten Wachstumschancen' überschrieben werden könnte.

Folgt man dieser Profillinie, so kann man sich noch einmal die wesentlichen Merkmale vergegenwärtigen, die ein Markt aufweisen muß, in dem die Werbung eine große absatzpolitische Wirkung erzielen soll. In einem solchen Markt sollten die konkurrierenden Güter nur schlecht oder überhaupt nicht nach objektiven Kriterien voneinander zu unterscheiden sein. Begünstigend wirkt in engem Zusammenhang hiermit, wenn die Käufer keine besonderen Fähigkeiten aufweisen, um eventuelle Produktunterschiede zu erkennen und zu bewerten. Weiter sollten die üblicherweise beim Erwerb des Gutes tätigen Ausgaben des Haushaltsbudget der Käufer möglichst relativ gering belasten. Das Gesamtmarktvolumen sowie die Zahl der potentiellen Käufer sollte groß sein und schließlich wäre es vorteilhaft, wenn man sich die Nachfrage nicht mit einer zu großen Zahl von ebenso intensiv werbenden Konkurrenten teilen müßte.

Soll nun ein bestimmter Markt hinsichtlich seiner werbebedingten Wachstumschancen überprüft werden, dann ist zu fragen, welcher Standort diesem Markt zwischen jedem der angeführten Gegensatzpaare zuzuordnen ist. Dadurch

Ideales Polaritätsprofil für einen Markt mit werbungsbedingten Wachstumschancen

Das Gut ist von den Konkurrenzgütern nicht bzw. schwer nach objektiven Merkmalen qualitativ zu unterscheiden.

Käufer haben ein ausgezeichnetes Differenzierungsvermögen, verbunden mit einer ausgeprägten Werthierarchie im Hinblick auf das Gut.

Die übliche, beim Erwerb des Gutes zu tätige Ausgabe stellt eine starke finanzielle Belastung für das Budget des Käufers dar.

Das Gesamtmarktvolumen ist im Vergleich zu den erforderlichen Werbeausgaben groß.

Die Zahl der möglichen Käufer ist groß.

Die mögliche Zahl der intensiv werbenden Unternehmen ist im Vergleich zum Marktvolumen groß.

Das Gut ist von den Konkurrenzgütern leicht nach objektiven Merkmalen qualitativ zu unterscheiden.

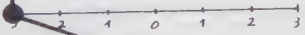
Käufer haben ein schlechtes Differenzierungsvermögen oder eine wenig ausgeprägte Werthierarchie im Hinblick auf das Gut.

Die übliche, beim Erwerb des Gutes zu tätige Ausgabe ist, gemessen am normalen Budget des Käufers relativ unbedeutend.

Gesamtmarktvolumen ist im Vergleich zu den erforderlichen Werbeausgaben klein.

Die Zahl der möglichen Käufer ist klein.

Die mögliche Zahl der intensiv werbenden Unternehmen ist im Vergleich zum Marktvolumen klein.



ergeben sich neue Markierungspunkte auf den Skalen, deren Verbindungslinie ein neues 'Marktindividuelles Polaritätsprofil' ergibt.¹⁾

Abweichungen zwischen diesem 'marktindividuellen' und dem 'idealen Polaritätsprofil' werden die Regel sein. Je geringer sie ausfallen, desto größer sind die Chancen für den wachstumswirksamen Einsatz von Werbung. Umgekehrt schwinden die Möglichkeiten der Werbung, das Unternehmenswachstum zu fördern, mit zunehmenden Entfernungen. Das Schwergewicht absatzpolitischer Bemühungen ist dann besser auf andere Instrumente wie Produkt- und Sortimentsgestaltung oder die Pflege der Absatzwege zu legen. Der Werbung fällt dann nicht mehr die dominierende Rolle zu, sondern sie übt nur noch einen ergänzenden Effekt aus.

Es läßt sich dabei nicht allgemeingültig angeben, wann die Abweichungen so kraß werden, daß man besser auf die Werbung zur Umsatzsteigerung völlig verzichtet. Bei einigen Kriterien kann es sogar vertretbar sein, noch zu werben, wenn das marktindividuelle Polaritätsprofil und das Idealprofil überhaupt nicht harmonieren, sondern an entgegengesetzten Enden der Skala liegen. Die Anschaffung eines Personenwagens z.B. stellt für die meisten

1) Als derartige 'Marktindividuelle Profile' könnten die Bei NIENS zu findenden Profile bezeichnet werden. Sie gelten allerdings für bestimmte technische Kriterien, die für die Entscheidung über die Vornahme von Vertriebsbindungen Bedeutung haben sollen. H.J. NIENS, Die Vertriebsbindung als absatzpolitisches Instrument der Markenartikelindustrie, Freiburg i. Br. 1968, S. 49.

Haushalte eine außergewöhnlich hohe finanzielle Belastung dar. Dennoch wird auf die Werbung nicht verzichtet, weil sie offenbar dort, wo sich der Kunde für die technischen Details nicht interessiert oder wo sich die Erzeugnisse durch solche Details qualitativ zu wenig voneinander abheben, ihre Wirkung nicht verfehlt. Die erheblichen Abweichungen zwischen den Polaritätsprofilen bei einem wichtigen Kriterium deuten aber darauf hin, daß man die auf einen Teil der Käufer wirkende umsatzfördernde Suggestivkraft der Werbung im Automobilsektor nicht überschätzen sollte. Die Werbung hat dann nur dort eine dankbare Aufgabe, wo sie auf echte Vorteile in Formgebung und technischer Ausstattung hinweisen kann. Die suggestive Komponente tritt dann gegenüber dem informierenden Einfluß zurück. Es wird wohl kaum möglich sein, Mängel an der Konstruktion in nennenswertem Umfang durch Werbung auszugleichen. Die entscheidenden Verkaufsschlachten auf dem Automobilsektor werden wohl nicht in erster Linie durch Werbung ausgetragen, sondern durch Produktgestaltung, Verkaufs- und Servicenetz.¹⁾ Der Umfang der Werbung, die nur auf den Konsumenten aus einer Branche einströmt, ist deshalb kein Maßstab für die absatzpolitische Bedeutung der Werbung in diesem

1) Vgl. auch die Ausführungen zum Kundendienst auf S. 212. Auf eine relativ geringe Bedeutung der Werbung im hier definierten Sinne für den PKW-Sektor könnte auch von einer bei JÜRGENSEN und BERG zitierten Befragung geschlossen werden. Die nachhaltigsten Eindrücke auf PKW-Käufer hinterließen folgende Informationsmöglichkeiten: Persönliche Werbung des Händlers bzw. seines Verkaufspersonals, PKW-Modell im Straßenbild, Testberichte über den PKW-Typ in Tageszeitungen bzw. Fachzeitschriften, PKW-Modell im Schaufenster des Händlers, PKW-Modell auf der letzten IAA in Frankfurt. Dann erst folgen mit ca. 17 % der Aussagen die üblichen Werbemedien wie: Werbeanzeige in Tageszeitungen, in Fachzeitschriften und Illustrierten, Fernsehwerbung, Sonderschauen, Kinowerbung und sonstige Werbearten, wobei unklar ist, ob mit 'sonstige Werbearten' stets Werbung im hier definierten Sinne gemeint ist. Vgl. H.W. SCHWACKE, Internationale Marktbeobachtung, Frankfurt a.M., Hrsg. Kauf Tendenzen und Käuferwünsche bei Personen- und Kombinationswagen in der Bundesrepublik Deutschland, Frankfurt/M. 1965, S. 38, zitiert nach: H. JÜRGENSEN/H.

Wirtschaftszweig. Sie ist lediglich ein Indiz dafür, wieviel Werbekosten diese Branche umsatzmäßig verkraften kann.¹⁾

Während manche Kriterien somit extreme Abweichungen zulassen, ohne daß hierdurch die Wachstumschancen durch Werbung restlos schwinden müßten, üben andere Kriterien sehr scharfe Restriktionen aus, wenn sie nicht in entsprechender Ausprägung vorliegen sollten. Das ausreichende Gesamtmarktvolumen ist eine Voraussetzung, die bei jeder aufwendigen Werbung erfüllt sein muß; aber auch hier kann nicht ein bestimmter Skalenwert als unbedingt einzuhaltende Grenze angegeben werden. Die Lokalisation einer bestimmten Situation zwischen den Gegensatzpaaren läßt dazu dem Urteilenden einen zu breiten Ermessensspielraum. Es wäre deshalb völlig verfehlt, die Abstände mit dem Zentimetermaß zu messen und daraus seine Schlüsse zu ziehen. Die Polaritätsprofile sind kein rechnerisch exaktes Instrument. Dafür ist die Einordnung der marktindividuellen Kurve zu sehr von dem Urteilsvermögen des Eintragenden über die Branche und von subjektiven Momenten bei der Zuordnung auf den Skalen abhängig.

Dennoch scheint mir dieses Schema für die praktische Arbeit recht nützlich zu sein, wenn man sich einen ersten Eindruck über die werbebedingten Wachstumsmöglichkeiten in einer Branche verschaffen will. Sollte dieser Eindruck günstig ausfallen, müßten sich daran allerdings inten-

BERG, Konzentration und Wettbewerb im Gemeinsamen Markt, Das Beispiel der Automobilindustrie, Göttingen 1968, S. 64 f.

1) Der Umkehrschluß, daß eine Branche mit weniger Werbeausgaben sich diese nicht leisten könne, ist allerdings nicht zulässig.

sivere Überlegungen anschließen. Aber auch dann können die Polaritätsprofile dazu dienen, um leichter den Überblick zu behalten oder um sich die wesentlichen Merkmale noch einmal ins Gedächtnis zu rufen. Diese und weitere Vorteile werden im Fortgang der Untersuchung noch deutlich werden, wenn die Zahl der Kriterien verschiedener absatzpolitischer Möglichkeiten noch weiter angewachsen sein wird.

3.53 Ermittlung einiger Branchen mit werbungsbedingten Wachstumschancen anhand der herausgearbeiteten Kriterien

Wenn die zuletzt entwickelten Kriterien richtig sind, dann muß es möglich sein, mit ihrer Hilfe Branchen aufzuspüren, in denen die Werbung einzelnen Unternehmen große Wachstumschancen bieten könnte, ohne daß diese Chancen von den Unternehmen der betreffenden Branche bereits allgemein erkannt und genutzt wurden. Die Ursache für solche unausgenutzten Wachstumschancen kann darin bestehen, daß noch nie ein Unternehmer den Versuch unternahm, dieses absatzpolitische Instrument zu nutzen. Möglicherweise scheiterte er aber auch an der Überwindung des 'Höckers' der Werbewirkungskurve. Wie leicht dies geschehen kann, wurde in früheren Ausführungen geschildert. Die Werbung erfordert nicht nur die Fähigkeit, eventuell enorme finanzielle Mittel aufzubringen, sondern darüber hinaus auch noch die Bereitschaft, diese Beträge für einen recht ungewissen, möglicherweise noch in weiter Ferne liegenden Erfolg einzusetzen. Es wurde gezeigt, wie leicht der über unvollständige Informationen verfügende Unternehmer bereits beim Anstieg des 'Höckers' aus der Entwicklung der ihm bekannten Daten den verfrühten Schluß ziehen kann,

an die Grenzen der Werbewirksamkeit gestoßen zu sein. Es gehört schon ein beträchtliches Maß an Risikobereitschaft oder Optimismus dazu, um dennoch den Versuch mit noch höheren Werbeetats zu wagen. An dieser Stelle könnten die eben herausgearbeiteten Kriterien als Entscheidungshilfen gute Dienste leisten.

In diesem Abschnitt soll versucht werden, einige Branchen ausfindig zu machen, in denen die Werbung eines Tages vermutlich dieselbe Position unter den absatzpolitischen Instrumenten einnehmen wird, die ihr heute bereits in der Zigaretten- oder Waschmittelbranche zukommt. Da es im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich ist, aufwendige empirische Untersuchungen durchzuführen, müssen die Ausführungen oft auf lückenhafte persönliche Beobachtungen und Eindrücke beschränkt bleiben. Teilweise können nur einige wesentliche Kriterien überprüft werden. Die folgenden Zeilen haben deshalb weitgehend hypothetischen Charakter. Sie sind stets nur in diesem Sinne gemeint, wenn auch die eine oder andere Formulierung nicht völlig den Anforderungen strenger Methodiker gerecht werden sollte.

Eine weitere Einschränkung der Aussagefähigkeit dieses Abschnittes folgt daraus, daß in der Wirklichkeit kaum Beispiele zu finden sind, in denen nur eine einzige Wachstumsursache am Wirken ist. Meistens ist Wachstum das Ergebnis einer Vielzahl von Ursachen in den verschiedensten Funktionsbereichen. Es kann hier deshalb auch nur darum gehen, Branchen zu bestimmen, in denen die Werbung eine dominierende Rolle spielen wird.

Bei der Suche nach entsprechenden Wirtschaftszweigen stößt man auf Genußmittel und hier speziell auf die Kaffee- und Sektbranche. Kaffee wird vom Letz~~er~~verbraucher üblicherweise in Mengen eingekauft, die so klein sind, daß die einzelne Ausgabe heute nicht mehr als besondere Belastung des Haushaltsbudgets empfunden wird. Geschmacksunterschiede sind zwar nicht zu leugnen, doch wird es wohl kaum viele Menschen geben, die ihre bevorzugte Marke aus dem vorhandenen Angebot an Marken einer Preisklasse herauszuschmecken vermögen. Vermutlich wird es schon dem Fachmann schwerfallen zu beurteilen, welche Preisdifferenz eine Geschmacksvariation nach seinem subjektiven Empfinden ausgleicht. Die Mehrzahl der Verbraucher wird jedoch offenbar durch die beim Kauf erforderliche, aber aus technischen Gründen im allgemeinen nicht sogleich durchführbare, Abwägung zwischen Preis- und Geschmacksunterschieden vor nicht einwandfrei zu lösende Fragen gestellt. Diese Verbraucher werden deshalb sehr empfänglich für Werbebotschaften sein. Auch die Zahl der möglichen Käufer dürfte groß genug sein, da 63 % der westdeutschen Bevölkerung Bohnenkaffee "mindestens einmal in der Woche".¹⁾ Mit dem Einsatz von überregional verbreiteten Massenmedien dürfte deshalb das günstigste Kosten-Wirkungs-Verhältnis zu erzielen sein. Bei einem Einfuhrüberschuß an Kaffee, der z.B. in den Jahren 1966 bis 1968 stets um eine Milliarde DM herum lag,²⁾ können ihrem Einsatz durch das Marktvolumen auch keine einschneidenden Grenzen gezogen sein.

1) Der westdeutsche Markt in Zahlen, Neubearbeitung 1965, Hrsg. DIVO-Institut für Wirtschaftsforschung, Sozialforschung und angewandte Mathematik GmbH, Frankfurt/M. 1965, S. 206

2) Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland 1969, Hrsg. Stat. Bundesamt, Stuttgart u. Mainz 1969, S. 281 und 285

Die Möglichkeiten der Werbung sind in dieser Branche allerdings nicht verborgen geblieben, denn seit einiger Zeit versuchen einzelne Firmen dieses Instrument für ihre Wachstumsbestrebungen zu nutzen. Der Erfolg ließ offenbar auch nicht auf sich warten. Die fünf größten Firmen vereinen bereits heute über 50 % des Marktanteils auf sich. Die Branche kann damit nach der Terminologie der Konzentrationsengröße zu den hochkonzentrierten gerechnet werden. Der Prozeß scheint aber noch nicht beendet zu sein. Die Schwierigkeiten der übrigen Firmen werden immer größer. Es ist "ein offenes Geheimnis, daß seit Jahren mehrere mittlere (darunter auch recht bekannte) Kaffeefirmen zum Verkauf stehen".¹⁾

Eine ähnliche Tendenz zeichnet sich m.E. in der Sektbranche ab. Ein Hemmnis dürfte sein, daß der Anteil derjenigen Käufer, die Qualitätsunterschiede herauszuschmecken vermögen, an der Gesamtzahl der Konsumenten - bisher jedenfalls - noch verhältnismäßig hoch sein dürfte. Auch die Gesamtzahl der möglichen Käufer ist erheblich kleiner als beim Bohnenkaffee, denn 61 % der westdeutschen Bevölkerung trinken noch überhaupt keinen Sekt.²⁾ Die verbleibende Zahl an potentiellen Käufern dürfte aber immer noch groß genug sein, um der Werbung mit Massenmedien unter den absatzpolitischen Instrumenten ein überlegenes Kosten-Wirkungs-Verhältnis zu ermöglichen. Auch der Produktionswert für Traubenschäumweine, der 1968 393 Mio. DM betrug³⁾, deutet auf ein Marktvolumen hin, das ausreichen müßte, um dieses absatzpolitische

1) Vgl. Coca-Cola verkauft auch Bohnenkaffee, in: Handelsblatt vom 7.3.1968, Nr. 48

2) Der westdeutsche Markt in Zahlen, Neubearbeitung 1965, a.a.O., S. 202

3) Stat. Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland 1969, a.a.O., S. 228

Instrument wirksam einsetzen zu können. Je mehr sich Sekt zu einem 'Volksgetränk' entwickelt, desto günstiger sind, nach den hier entwickelten Kriterien, die Aussichten für die Werbung, wegen ihrer großen Wachstumschancen entscheidendes absatzpolitisches Instrument in dieser Branche zu werden.

Als eindrucksvolles Indiz für die Richtigkeit dieser Auffassung kann m. E. der Erfolg gewertet werden, der in der ersten Hälfte der sechziger Jahre der Sektkellerei Carstens KG und in letzter Zeit den Firmen Söhnlein, Rheingold KG und Henkell beschieden war.¹⁾ Sie alle versuchten, durch intensive Werbung und niedrige Preise den nichttraditionellen Sektkunden anzusprechen. Das Wachstum, das Dank dieser Konzeptionen erzielt werden konnte, müßte auch in Zukunft weiter anhalten, wenn die in dieser Arbeit für werbungsbedingte Wachstumschancen entwickelten Kriterien zutreffen.

Das interessanteste Prüffeld für die Richtigkeit dieser Kriterien ist jedoch der Biermarkt. Die Prognose scheint hier deshalb so reizvoll, weil die Wirksamkeit der Werbung in dieser Branche noch längst nicht allgemein anerkannt ist²⁾ und bisher noch kaum unter Beweis gestellt wurde. Es gibt sogar zahlreiche Stimmen, die der Werbung überhaupt keine Zukunftschancen geben. Dementsprechend ist auch der Optimismus vieler Betriebe, die, sollte sich die Werbung tatsächlich als wirksames Instrument er-

1) Vgl. den Artikel: Gebremster Schaum, in: Spiegel Nr. 45/1969

2) Vgl. Mittelstandsbrauer sprechen von Bauernfängerei, Der Bayerische Verband ermuntert zur Selbstbehauptung, in: Handelsblatt vom 27.7.1968, Nr. 121

weisen, keinerlei Chance mehr haben, allein weiterzu-
bestehen. Auch in den Marktanteilen deutscher Brauereien
zeichnet sich der mögliche Wachstumsprozeß einzelner
Firmen oder Firmengruppen noch nicht ab. Die größte
Brauereigruppe (Oetker) hat erst einen Marktanteil von
rund 7 %.¹⁾

Der Biermarkt jedoch weist alle der entwickelten Kriterien
auf. Bier wird vom Letztverbraucher im allgemeinen nicht
in großen Mengen angeschafft, so daß die normale Ausgabe
eines Kaufaktes das Haushaltsbudget nicht wesentlich be-
lastet. Es lassen sich vier Hauptgeschmacksrichtungen
unterscheiden: Pils, Export, obergäriges Bier und der
in Bayern bevorzugte viel mildere und meist auch alkohol-
ärmere Typ.²⁾ Im übrigen sind der Produktdifferenzierung
durch das Reinheitsgebot³⁾ aber enge Grenzen gezogen.⁴⁾
Es bleibt andererseits jedoch ein ausreichender Spielraum,
um den Ausstoß verschiedener Brauereien in den Augen
der Konsumenten nicht als homogenes Gut erscheinen zu
lassen. Davon zeugen zahlreiche Beispiele von gefoppten
'Bierkennern', die auf ein vermeintlich schlechtes Gebräu
schimpften, weil sie nicht schmeckten, daß man ihnen ihre
bevorzugte Marke in Flaschen mit falschem Etikett vorge-
setzt hatte.

1) Vgl. in: Blick durch die Wirtschaft, 'Prinz Bräu' -
die Geburt eines Markenartikels, v. 25. 4. 1970. Nr. 96.

2) G.G. SANDLER, Marken, Pils und Euroflasche, in:
Der Volkswirt, 21. Jg. (1967), Nr. 49, S. 2700

3) Nach dem Reinheitsgebot dürfen zum Brauen untergäriger
Biere lediglich Gerstenmalz, Hopfen, Hefe und Wasser
verwendet werden. Bei obergäurigem Bier kommen noch
Weizenmalz und (abgesehen von Bayern) Zucker in Betracht.
Vgl. Statistischer Bericht des Deutschen Brauerbundes e.V.
Bad Godesberg 1967, S. 8

4) Vgl. W. KOHLER, Die deutschen Brauereien haben das
Marketing entdeckt; in: Blick durch die Wirtschaft,
11.12.67, Nr. 287

Auch die restlichen Kriterien sind ebenso ideal erfüllt. Der Umsatz des Braugewerbes, der z.B. für 1960 auf 4,4 Milliarden DM geschätzt wurde,¹⁾ genügt sicher den Anforderungen, die an das Marktvolumen einer Branche zu stellen sind, in der überregional streuende Massenmedien zum Einsatz kommen sollen. Von der westdeutschen Gesamtbevölkerung trinken nur 22 % überhaupt kein Bier und lediglich 21 % trinken es seltener als jede Woche. Dagegen gehört Bier bei fast einem Viertel der Bevölkerung (24 %) zum täglichen Konsum, während weitere 33 % - zwar nicht täglich, aber immerhin - mindestens einmal in der Woche danach greifen.²⁾ Die Werbung müßte somit, wenn ihre Chancen von nur wenigen Unternehmen erkannt oder genutzt werden, auf ideale Bedingungen treffen.

Bierkenner pflegen allerdings noch einzuwenden, daß "die Ortsgeltung einzelner Braustätten und die damit verbundenen Traditionsmarken ... dem konservativen Biertrinker lieb und wert"³⁾ seien. Solange noch nicht im großen Stil geworben wird, mag dies zutreffen. Die Brauereien beschränken sich wegen der hohen Transportkosten meist darauf, 'rund um den Schornstein' zu liefern. Das Fehlen überregional streuender Medien läßt die bisher eingesetzten Medien von lokaler Bedeutung wie z.B. Diawerbung

1) U. PAULSEN, Durch staatliche Eingriffe ausgelöste Wettbewerbsprobleme der deutschen Brauwirtschaft im Gemeinsamen Markt, Heft 1 der Schriftenreihe Agrarpolitik und Agrarwirtschaft, Hrsg. W. ALBERS und H.-H. HERLEMANN, Hamburg und Berlin 1963, S. 9

2) Der westdeutsche Markt in Zahlen, Neubearbeitung 1965, a.a.O., S. 200 f.

3) Begehrte Biernamen, in: Handelsblatt vom 21.3.68, Nr. 58

in Kinos, Daueranschlge an Gebäuden und Brucken, die Werbung vor Wirtschaften usw. zur Geltung kommen. Die Klglichkeit dieser Wirkungen wird sich m.E. aber sofort erweisen, sobald die wegen ihrer hohen Kosten auch als 'exklusiv' bezeichneten Massenmedien eingesetzt werden. Die lokalen Marken sind nur deshalb in den ihnen angestammten Gebieten so stark, weil man es bisher nicht gewohnt war, durch Illustrierte, Funk und Fernsehenfr Bier umworben zu werden. Es gibt nichts, was dafür spricht, daß die Präferenzen des Biertrinkers konservativer sein sollten als z.B. die eines Zigarettentrauchers oder die einer Waschpulverkuferin. Die Tatsache, daß Biertrinker bisher ihrer lokalen Marke relativ treu waren, muß andere Ursachen haben. Diese Ursachen, nämlich das Fehlen wirksamer Werbung und das Fehlen eines breiteren Angebots, können in Zukunft fortfallen.

Die ersten Ansätze, die in dieser Richtung unternommen wurden, bestätigen diese Aussagen und lenken gleichzeitig auf einen anderen wichtigen Aspekt. Im Geschäftsjahr 1966/67 fiel die Werbung der Brauerei Isenbeck sowohl durch die phantasievolle Gestaltung wie auch durch ihren Umfang auf. Der Werbeetat belief sich in dieser Zeit auf über 1 Million DM.¹⁾ Hierdurch konnte der Jahresausstoß um 3,7 % gesteigert werden, während der Bundesdurchschnitt mit nur einem Prozent Zunahme nahezu stagnierte. In den Monaten Oktober bis Dezember wurden sogar Umsatzsteigerungen erzielt, die jeweils mehr als 20 % über den entsprechenden Vorjahresergebnissen lagen.¹⁾ Neben der Werbung wurden diese außergewöhnlichen Ergebnisse noch auf die "Erschließung neuer Absatzgebiete und Absatzwege"²⁾ zurückgeführt.

1) Die Damen entdecken ihr Herz für Pils, in: FAZ vom 6.1.68, Nr. 5

2) Erstaunliche Zuwachsrate für Isenbeck-Bier, in: Handelsblatt vom 8. 1. 68, Nr. 5

Dies ist ein wichtiger Hinweis darauf, daß die volle Wirksamkeit der Werbung nicht immer nach den tatsächlichen Umsatzzuwächsen, die ein Unternehmen mit ihr erzielt, beurteilt werden kann. ALEWELL unterscheidet deshalb bei der Werbewirkung u.a. zwischen 'kaufbereiter Nachfrage' und tatsächlichen Käufern.¹⁾ Überregionale Werbung kann somit, gemessen an der geschaffenen kaufbereiten Nachfrage, wirksam sein und dennoch für die betreffende Unternehmung zu wenig Umsätze bringen, um gerechtfertigt zu sein. Die volle Ausnutzung der Werbewirkung setzt einen entsprechenden Ausbau der Distribution voraus, mit der die Güter an jene Orte gebracht werden, an denen die potentiellen Käufer ein entsprechendes Angebot erwarten.

Nun wird vielfach der Einwand vorgebracht, die Brauereien seien gar nicht in der Lage, die von dem wirksamsten Medien überregional geschaffene kaufbereite Nachfrage auch abzuschöpfen, weil die Distribution auf große Schwierigkeiten stößt. Bier ist nämlich so transportkostenempfindlich, daß die Fracht eines Hektoliter Bieres in 1/3-Liter-Flaschen von z.B. München nach Hamburg ebenso teuer wird wie die Herstellung in der Brauerei.²⁾ Da kein Bier eine derartige Kostenbelastung verträgt, sei dies - so wird behauptet - ein entscheidendes Konzentrationshemmnis.

Dabei wird aber übersehen, daß Konzentration nicht 'Konzentration in einer einzigen örtlichen Einheit' bedeuten muß. Die Brauereien haben gezeigt, daß es offenbar keine wesentlichen Nachteile wegen ungenutzter Größendegression bereitet, wenn eine Unternehmung eine Viel-

1) Vgl. K. ALEWELL, Ansätze zu einer Konzeption einer ökonomischen Absatztheorie, in: Betriebswirtschaft und Marktpolitik, Festschrift für Rudolf SEYFFERT, Hrsg. E. KOSIOL und E. SUNDHOFF, Köln und Opladen o.J. (1968), S. 5 ff

2) G.G. SANDLER, a.a.O., S. 2700

zahl räumlich getrennter Produktionsstätten rechtlich und wirtschaftlich miteinander vereinigt. Je gleichmäßiger diese Braustätten über das infrage kommende Absatzgebiet verstreut sind, desto kürzer sind die Transportwege und dementsprechend kleiner sind die Transportkostenbelastungen. Durch ein genügend verfeinertes Netz von Braustätten kann es gelingen, nahe an die Transportkosten jener Brauereien von nur regionaler Bedeutung zu gelangen. Auf diese Weise ist es auch in einer derart transportkostenempfindlichen Branche möglich, eine leistungsfähige Distribution aufzubauen. Diejenigen Brauereien, denen es als erste gelingt, in der geschilderten Weise ihre Produktionsstätten und in Verbindung hiermit die Distribution aufzubauen, gewinnen gegenüber der Konkurrenz einen Vorteil, der kaum noch einzuholen sein dürfte. Die Verbindung der wirksamsten Werbemedien mit einer solchen Distribution bildet eine nicht mehr zu schlagende Kombination absatzpolitischer Instrumente.

Trägt man sich die Braustätten der größten deutschen Brauereigruppen in eine Landkarte ein, so zeichnet sich bereits jetzt ab, welche der Gruppen das Rennen machen werden (vgl. Abb. 3-25). Der Vorsprung den Oetker, Dortmunder Union und Henninger haben, ist eindrucksvoll.¹⁾ Alle übrigen Brauereien sind bereits jetzt die trübsten Zukunftsaussichten zu prophezeien, wenn es ihnen nicht gelingt, durch Kooperation oder Fusionen ein ähnlich leistungsfähiges absatzpolitisches Instrumentarium zu schaffen.²⁾ Selbst für sehr finanzstarke Unternehmensgruppen

1) Manches deutet darauf hin, daß eine Kooperation zwischen Dortmunder Union und Henningerzustande kommen könnte. Vgl. K. WENDT, der Durst der großen weiten Welt, Das Haus Reemtsma dringt in den Biermarkt ein, in: Die Zeit vom 3.5.68, Nr. 18

2) Möglicherweise ist dies durch die Gründung der Deutschen Brau-Kooperations-GmbH in Frankfurt durch zwölf Brauereien geschehen, die zusammen "in mehr als der Hälfte des Bundesgebietes mit Vertriebsorganisationen vertreten" sind. Vgl. hierzu: Die nationale Biermarke lockt, Zwölf Brauereien wollen sie gemeinsam schaffen, in: FAZ vom 18.4.69, Nr. 90

anderer Branchen oder des Auslandes wird es kaum möglich sein, in diesen Markt noch einzudringen, ohne Verbindungen mit schon bestehenden Unternehmen einzugehen.¹⁾

Eine Vergrößerung des Kreises der führenden Unternehmen nur über Gründung oder Erweiterung von Zweigwerken (wie z.B. bei Waschmitteln durch Colgate-Palmolive in jüngster Zeit²⁾) wird vermutlich an dem Aufbau einer Distribution scheitern, die wegen der Eigenarten der Bierbranche so außergewöhnliche Schwierigkeiten bereitet. Der Kreis der Unternehmen, die in ferner Zukunft diesen Markt einmal unter sich aufteilen werden, ist damit m.E. bereits jetzt zu überblicken,³⁾ wenn nicht durch Zusammenschlüsse oder Kooperationen noch weitere starke Gruppen entstehen sollten.

Mit den zuletzt gemachten Ausführungen wurde das Gebiet der Werbung bereits verlassen. Sie führten gedanklich in die Nähe des folgenden Abschnittes, in dem die Absatzweggestaltung untersucht werden soll. Dieses Beispiel, an der Nahtstelle zwischen den beiden hier zu behandelnden absatzpolitischen Instrumenten, ist deshalb besonders geeignet, um die Grenzen der isolierten Betrachtung deutlich zu machen. Vor einer unzulässigen Übertragung der in dieser Arbeit getroffenen Aussagen auf die Wirklichkeit, muß deshalb nachdrücklich gewarnt werden. Stets wird in einem konkreten Fall zu prüfen sein, ob die in einem Teilbereich bestehenden Wachstumschancen durch weitere Impulse aus anderen Bereichen unterstützt oder durch Hemmnisse wieder aufgehoben werden.

1) Eine solche Verbindung könnte über das sog. 'franchise-System' erfolgen.

2) Vgl. Vierter Konzern im Waschmittelgeschäft, in: FAZ vom 12.1.67, Nr. 10

3) Bei Binding (Oetker) wird geschätzt, "daß sich auf längere Sicht nur drei oder vier große Brauerei-Gruppen den inländischen Markt teilen werden". Vgl. Frischer Wind bei Binding, in: Handelsblatt vom 1./2.3.68, Nr. 44

Detker-Gruppe

- ⊗ Gebiete, die im Umkreis von 60 km Luftlinie belie-
fert werden können
- ⊕ Gebiete, die im Umkreis von 150 km
Luftlinie belie-
fert werden können

Berlin

Henninger-Gruppe

Schultheiss •
Beck •
Funke •

Quellen: Blick durch
die Wirtschaft von
18. 12. 67, Nr. 293;
Detker-Gruppe trägt
in Niedersächsen
Fuß, in: FHZ vom
29. 8. 69

4. ABSATZWEGGESTALTUNG UND UNTERNEHMENSWACHSTUM

4.1 Begriffe und Überblick

Der Einfluß der Absatzweggestaltung auf das Unternehmenswachstum ist meines Wissens im betriebswirtschaftlichen Schrifttum noch nicht untersucht worden.

Unter Absatzweggestaltung soll hier zunächst die Entscheidung für den direkten oder indirekten Absatzweg verstanden werden. Abweichend von den im Schrifttum zu findenden Definitionen¹⁾ wird in dieser Arbeit von direktem Absatz oder Absatzweg gesprochen, wenn zwischen zwei beliebige Glieder einer Absatzkette keine weiteren selbstständigen Wirtschaftseinheiten mehr eingeschaltet sind. Treten dagegen zwischen die betrachteten Glieder der Kette noch selbstständige Betriebe, im allgemeinen Handelsbetriebe, dann soll von indirektem Absatzweg gesprochen werden.

Zur genauen Kennzeichnung eines Absatzweges gehört somit eine Angabe darüber, welche Glieder die Endstufen bilden. Beim indirekten Weg müßte darüber hinaus noch zu erkennen sein, welche Glieder (z.B. Groß- oder Einzelhändler) die Endstufen voneinander trennen. Nach dieser Definition kann z.B. die Absatzkette Hersteller - Großhändler - Einzelhändler - Verwender nicht generell als indirekter Absatzweg bezeichnet werden. Indirekte Wege bestehen zwischen Herstellern und Verwendern, aber auch zwischen Herstellern und Einzelhändlern sowie zwischen Großhändlern und Verwendern. Direkte Absatzwege bestehen nach der hier vorgenommenen Definition zwischen Herstellern und Großhändlern, zwischen Groß- und Einzelhändlern sowie zwischen Einzelhändlern und Verwendern. Würde ein Hersteller die Großhändler aus dieser Kette ausschalten, dann würde

1) Vgl. z.B. E. SCHÄFER, Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, Köln u. Opladen 1950, S. 81 ff; E. GUTENBERG, Grundlagen

er vom bisher indirekten Weg an den Einzelhandel zum direkten Weg an den Einzelhandel übergehen.¹⁾

Die Wahl zwischen direktem und indirektem Absatzweg kann aber nicht getroffen werden, ohne daß man sich gleichzeitig darüber Gedanken macht, in welcher Form diese Absatzwege in Erscheinung treten werden. Die Entscheidung kann unterschiedlich ausfallen, je nachdem ob der direkte Absatz z.B. in der Form des Versandes, durch Reisende, Verkaufsniederlassungen oder Automaten durchgeführt werden soll. Ebenso bedeutsam können gegebenenfalls Formen wie Spezial- und Sortimentsgroßhandlungen oder Versand-, Laden-, Fachgeschäfte und Warenhäuser sein, über die der indirekte Absatz seinen Weg zum Verwender findet.²⁾ Auch bei der Untersuchung der Zusammenhänge zwischen den Absatzwegen und Unternehmenswachstum dürfen die konkreten Erscheinungsformen, in denen ein Absatzweg vorliegen kann, oftmals nicht außer acht gelassen werden. Der Begriff Absatzweggestaltung, wie er in dieser Arbeit verwendet wird, soll deshalb die Wahl der Absatzformen mit umschließen. Um mit den Bezeichnungen direkter und indirekter Absatzweg sinnvoll arbeiten zu können, sind deshalb meistens auch noch zusätzliche Angaben darüber erforderlich, in welchen Formen diese Wege vorliegen.

Bei den Untersuchungen zur Bedeutung der Werbung für das Unternehmenswachstum im vorhergehenden Hauptabschnitt

der BWL; Der Absatz, a.a.O., S. 155 ff; G. WÖHE, Einf. in die Allg. BWL, a.a.O., S. 341 ff.

- 1) Diese Terminologie scheint mir einfacher zu sein, als die Versuche mit den Bezeichnungen absoluter, relativer und bedingter Direktabsatz, die zur genauen Kennzeichnung des Weges ebenfalls noch weitere Angaben bedürfen. Vgl. E.F. CADA, Der Waren-Direktabsatz im Spannungsfeld zwischen Urproduktion und Letztverwendung, Wien 1965, S. 4 ff.
- 2) Zu den Absatzformen vgl. z.B. E. GUTENBERG, Grundlagen d. BWL, Der Absatz, a.a.O., S. 129 ff; G. WÖHE, Einf. i. d. Allg. BWL, a.a.O., S. 346 ff; K. MELLEROWICZ, Unternehmenspolitik, Bd. 2, Freiburg i. Br., 1963, S. 56 ff.

wäre es unzweckmäßig gewesen, zwischen dem Prozeß und den Ursachen des Wachstums scharf zu trennen. Ausgehend von einer Analyse des werbebedingten Wachstumsprozesses konnten die Einflußfaktoren, die auf diesen Prozeß einwirken, allmählich herausgearbeitet werden. In diesem Abschnitt empfiehlt es sich dagegen, den Schwerpunkt der Betrachtungen auf die Ursachen des Wachstums zu legen und hierbei den Wachstumsprozeß zunächst noch unbeachtet zu lassen. Es wird sich dabei zeigen, daß die im Bereich der Absatzweggestaltung wirksamen Wachstumschancen wesentlich mannigfaltiger sind als die im Bereich der Werbung.

Für die Absatzweggestaltung bei unvollkommener Information sind in erster Linie die erwarteten Gewinnauswirkungen in Verbindung mit Risikoerwägungen maßgebend. Auch bei der Ursachenforschung müßten somit eigentlich die Kosten- und Erlösaspekte gemeinsam einer geschlossenen Analyse unterzogen werden, denn nur ihr Zusammenwirken kann letztlich für die Absatzwegentscheidung maßgebend sein. Aber, wie oftmals in solchen Fällen, müßte hierzu der Stand der Forschung einen höheren Reifegrad erreicht haben, so daß man sich vorerst noch mit einer isolierten Analyse begnügen muß. Dementsprechend ist die folgende Untersuchung über Wachstumsursachen in zwei Hauptabschnitte unterteilt, von denen der erste die Erlösaspekte und der zweite die Kostenaspekte zum Inhalt hat.

Bei den Erlösaspekten des direkten Absatzweges sind nur einige Erscheinungsformen herausgegriffen worden, die im Zusammenhang mit dem Unternehmenswachstum interessante Aussagen zulassen. Die Erklärwirkungen des indirekten Absatzweges werden meistens mit Hilfe von Modellbeispielen analysiert. Es wird aber leicht einzusehen sein, daß die daraus abgeleiteten Aussagen allgemeine Gültigkeit haben. Die Unterscheidung der Händler nach einzelnen Betriebsformen erweist sich in diesem Abschnitt nicht als notwendig.

Bei der Kostenanalyse soll ein Weg beschritten werden, mit dem es einmal möglich sein könnte, die Distributionskostenstruktur des Handels- bzw. des Absatzweges eines Herstellers - zumindest in theoretischen Analysen - quantitativ zu erfassen. Auch hier muß aber angesichts der Vielfalt der in der Wirklichkeit anzutreffenden Erscheinungsformen zunächst noch manche Beschränkung vorgenommen werden.

Der durch die Ursachen im Bereich der Absatzweggestaltung ausgelöste oder genährte Wachstumsprozeß scheint - nach dem in dieser Arbeit erreichten Stand der Überlegungen - wesentlich unproblematischer zu sein als derjenige im Bereich der Werbung. Die Wirkung der hier behandelten Ursachen auf den Wachstumsverlauf ist meistens so leicht zu überblicken, daß es sich nicht lohnen würde, für jeden Fall ein quantitatives Modell zu entwickeln. Lediglich für die auf der Kostenseite herauszuarbeitenden Vorteile größerer Unternehmen gegenüber kleineren Konkurrenten soll modellhaft gezeigt werden, wie diese Vorteile, beispielsweise über die Preispolitik, in Wachstumsimpulse umgewandelt werden können und damit einen Wachstumsprozeß wiederholt zu stimulieren vermögen.

4.2 Wachstumsursachen

4.21 Wachstumsursachen auf der Erlösseite

4.211 Untersuchung einiger Erscheinungsformen des direkten Absatzweges

4.2111 Abgrenzung

Bei den Erlösaspekten des direkten Absatzweges soll es nicht Aufgabe dieser Arbeit sein, sämtliche Absatzformen hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf das Unternehmenswachstum zu untersuchen. Nicht jede Absatzform läßt Beson-

derheiten erkennen, die ihre Behandlung in dieser Arbeit rechtfertigen würden. Es muß deshalb eine Beschränkung auf solche Formen erfolgen, die hinsichtlich des Unternehmenswachstums besonders ergiebig sind bzw. deren Ergiebigkeit sich meinen Überlegungen als zugänglich erwies.¹⁾

4.2112 Die Wirkung des Einsatzes von Reisenden²⁾

Angestellte, die Erzeugnisse, Waren oder Dienste außerhalb des Unternehmens verkaufen, bezeichnet man als Reisende.³⁾ Aufgabe von Reisenden ist es, potentielle Kunden aufzusuchen und durch intensive persönliche Einwirkung Kaufabschlüsse herbeizuführen. Das Charakteristische an dieser Absatzform besteht darin, daß der so gewonnene Kunde häufig nicht von sich aus die Initiative ergriffen hätte, um zu einem Vertragsabschluß zu gelangen. Er hätte sich vielmehr erst zu einem späteren Zeitpunkt oder überhaupt nicht um ein Gut der angebotenen Gattung bemüht.⁴⁾

Erfolgte der Absatz in einer Branche bisher ohne akquisitorischen Außendienst und stellt sich einer der Anbieter erfolgreich auf Reisende um, dann werden die übrigen Anbieter dieser Branche hiervon im allgemeinen am stärksten negativ betroffen. Darin besteht kein Unterschied zu dem wirksamen Einsatz der übrigen absatzpoliti-

- 1) Bei einigen Erscheinungsformen des direkten Absatzes, insbesondere Verkaufsniederlassungen, Auslieferungslägern und ähnlichen Einrichtungen, besteht zwar die Vermutung, daß noch interessante Zusammenhänge zum Unternehmenswachstum bestehen könnten, doch haben diese Vermutungen bisher noch nicht in brauchbaren Ergebnissen ihren Niederschlag gefunden.
- 2) Viele der in diesem Abschnitt getroffenen Aussagen gelten auch für den Einsatz von selbständigen Vertretern.
- 3) Vgl. G. GUTENBERG, Grundlagen der BWL, Der Absatz, a.a.O., S. 130
- 4) Die Frage, warum ein Kundenkreis zu solchem Verhalten neigt, soll erst später untersucht werden. Ihre Beantwortung ist für die hier vorzunehmenden Überlegungen noch ohne Belang.

schen Instrumente. In der Art dieser Wirkungen gibt es allerdings Besonderheiten, die in sehr ausgeprägter Form vor allem beim Einsatz von Reisenden aufzutreten scheinen und deshalb an dieser Stelle geschildert werden sollen.

Um diesen Effekt zu erläutern, soll ein Beispiel gebildet werden, bei dem sich fünf Unternehmen auf der Anbieterseite befinden, die über gleichwertige Verkaufsniederlassungen bzw. eigene oder selbständige Läden oder über Versandabteilungen ihre Produkte vertreiben. Die Gestaltung der Produkte ist ebenfalls etwa gleichwertig und auch durch Werbung oder Preise wurden keine besonderen Präferenzen geschaffen. Schließlich verfügen sämtliche Anbieter über ebenbürtige Distributionssysteme, um die Verwender zu erreichen, so daß sich die Nachfrage ziemlich gleichmäßig auf die einzelnen Unternehmen verteilt. Auch in den folgenden Perioden würde sich daran nichts ändern, wenn die Unternehmen ihre Absatzbemühungen unverändert ließen.

Nimmt nun eines der Unternehmen erfolgreiche Verbesserungen in der Kombination seiner absatzpolitischen Instrumente vor, ohne dabei Reisende einzusetzen, dann schlägt sich sein Umsatzerfolg im allgemeinen - gleichsam wie eine Warnung - noch in derselben Periode negativ in den Absatzzahlen der Konkurrenz nieder. Diese werden deshalb oftmals noch rechtzeitig Gegenmaßnahmen ergreifen können. Gefährlich sind solche Maßnahmen, wie am Beispiel der Werbung gezeigt wurde, erst dann, wenn sie zunächst von einem allgemeinen Nachfragewachstum der Branche begleitet werden und die wachsende Unternehmung lediglich diesen Zuwachs auf sich zu lenken versteht. Konkurrenzunternehmen, die sich mit einem bescheidenen Anspruchsniveau zufriedengeben, werden ein solches Wachstum möglicherweise als bedeutungslos für ihre eigene wirtschaftliche Existenz betrachten. Die Gefahr wird

dann möglicherweise erst erkannt, wenn es zu spät ist, weil das stürmisch expandierende Unternehmen bereits irgendwelche kritischen Grenzen überschritten hat.

Das Besondere am Einsatz von Reisenden besteht nun darin, daß bei ihm in sehr ausgeprägter Form ein Effekt auftreten kann, den man als Antizipationseffekt bezeichnen könnte. Er bewirkt, daß der Absatz mit Reisenden bereits dann, wenn die Branchengesamtnachfrage überhaupt nicht steigt oder nur ganz geringfügig wächst, eine ähnlich schlecht erkennbare Gefahr bzw. Wachstumschance darstellen kann, wie sie eben geschildert wurde. Das Absatzeinbußen überkompensierende Branchenwachstum kann jedenfalls weitaus geringer sein als der Umsatzzuwachs der expandierenden Unternehmung. Die Eigenart des Erfolges von Reisenden beruht nämlich u.a. darauf, daß Nachfrage, die von sich aus erst zu einem - evtl. wesentlich - späteren Termin wirksam geworden wäre, zeitlich vorverlegt wird.¹⁾ Diese im voraus abgeschöpfte Nachfrage kann somit nicht mehr in späteren Perioden auf den Markt kommen. Für die Konkurrenten, die sich nicht der Dienste von Reisenden bedienen, kann dies in weiter Zukunft schwerwiegende Folgen haben, deren Ausmaß in der Gegenwart jedoch nicht sofort überschaubar ist. Jeder Abschluß durch den Reisenden²⁾ schmälert die künftig von sich aus nach einem Abschluß strebende Nachfrage. Ohne Einsatz von Reisenden könnte in dem hier gewählten Beispiel angenommen werden, daß sich die von Periode zu Periode konstante künftige Nachfrage gleichmäßig auf die fünf Unternehmen A, B, C, D und E verteilen würde. Tat-

-
- 1) Aus dem letzten der später noch zu erarbeitenden Kriterien, die den wachstumsfördernden Einsatz von Reisenden nahelegen (Abschnitt 4.2.1.135), geht hervor, warum diese Eigenart der Wirkung vermutlich am ausgeprägtesten mit Reisenden erzielt wird.
- 2) Dabei ist unberücksichtigt geblieben, daß die durch den Reisenden gewonnene Kaufkraft auch von anderen Branchen abgezogen sein kann.

sächlich wurde nun aber bereits ein beträchtlicher Teil dieser Nachfrage für das mit Reisenden arbeitende Unternehmen A gewonnen. Der hierdurch in den ersten Perioden erzielte Umsatzzuwachs von A wird sich somit nicht sofort bei den Konkurrenten mit negativem Vorzeichen niederschlagen. Die negativen Auswirkungen werden sich vielmehr oftmals auf eine große Zahl künftiger Perioden verteilen.

Die Zusammenhänge sollen in Abb4 -1 veranschaulicht werden. Es wurde angenommen, daß die Unternehmung A ab Periode t_1 mit Reisenden arbeitet. Die Umsätze der einzelnen Marktteilnehmer in der Periode t_0 bis t_3 werden graphisch durch Flächen veranschaulicht. Die erste Zeile gibt (in teilweise gestrichelten Linien) an, welche Gesamtumsätze in jeder Periode zustande kämen, wenn die Kunden, wie bisher, von sich aus die Anbieter aufsuchen müßten, um mit ihnen zu einem Kaufabschluß zu gelangen. Die Umsätze würden sich dann in diesem Beispiel gleichmäßig auf die einzelnen Perioden und innerhalb dieser Perioden gleichmäßig auf die einzelnen Firmen verteilen. Die folgenden Zeilen geben die Umsätze wieder, die A durch den Einsatz seines Außendienstes zusätzlich auf sich lenken kann. Durch die Herkunft der Pfeile ist zu erkennen, in welchen Perioden diese Umsätze erst zustande gekommen wären, wenn die Kunden ohne den Einfluß von Reisenden den Kaufabschluß selbst herbeiführen müßten. Es ist anzunehmen, daß es den Reisenden z.B. in der Periode t_1 nicht nur gelingt, Nachfrage, die in der folgenden Periode t_2 von sich aus wirksam geworden wäre, vorzuverlegen. Vielmehr werden sie auch Kunden gewinnen, die erst in den Perioden t_3 , t_4 usw. die Initiative zu einem Vertragsabschluß ergriffen hätten. Ebenso wird man in den Perioden 2,3 usw. Nachfrage aus mehreren künftigen Perioden vorverlegen können.

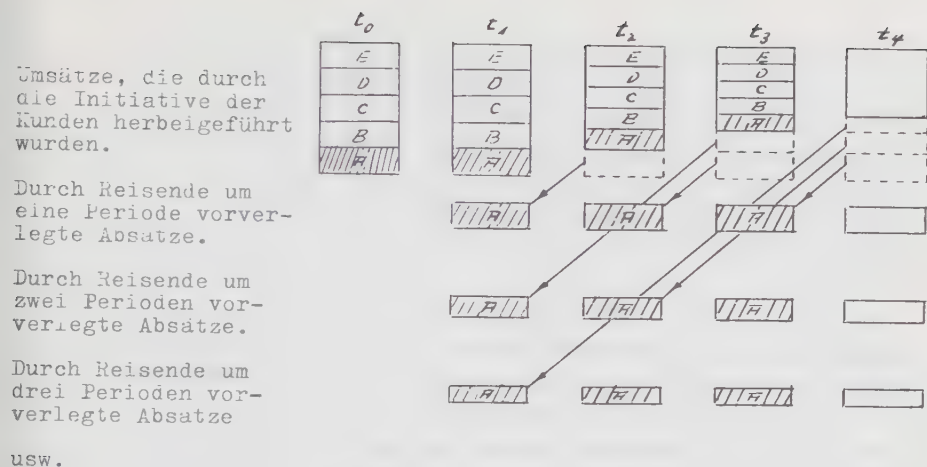


Abb. 4-1

Für die Konkurrenten von A besteht das Gefährliche an der Situation darin, daß sich nur ein Bruchteil des Umsatzzuwachses von A in der Periode t_1 bei ihnen in naher Zukunft - d.h. der Periode t_2 - durch Umsatzeinbußen bemerkbar macht. Selbst wenn sie das Wachstum von A ständig im Auge haben, werden sie möglicherweise zu dem Schluß gelangen, daß es sich im wesentlichen um die Abschöpfung einer Zunahme der gesamten Branchennachfrage handelt. Die Bedeutung für die eigenen künftigen Umsätze kann dadurch leicht unterschätzt werden. In der theoretischen Betrachtung bei vollkommener Information zeichnet sich bereits die künftige abwärtsgerichtete Nachfrageentwicklung von B, C, D und E ab. Die Grundlagen dafür sind vom Unternehmen A schon in der Periode t_1 gelegt worden. Da die handelnden Wirtschaftssubjekte aber nicht über diese Voraussicht verfügen, ist für sie

auch nicht zu erkennen, welcher Teil der Nachfrage, mit der sie unter den bisherigen Verhältnissen rechnen konnten, nun bereits durch den Außendienst von A abgeschöpft wurde. Sie erkennen dadurch das Ausmaß der Gefahr, in der sie sich befinden, möglicherweise erst zu einem Zeitpunkt, in dem es bereits zu spät ist, weil die Unternehmung A dann bereits irgendwelche kritischen Größen hinter sich gelassen hat.

Der Vorteil des Antizipationseffektes besteht für die Unternehmung A somit darin, daß sie ihr Wachstum zunächst relativ ungestört, in diesem Extremfall sogar völlig ungestört, von wirksamen Konkurrenzmaßnahmen betreiben kann. Sie wächst dadurch möglicherweise in eine Position hinein, die von den Konkurrenten nicht mehr einzuholen ist, wenn diese später damit beginnen, ebenfalls Reisende einzusetzen. Um sich in künftigen Perioden nicht selbst zu schaden, muß A jedoch darauf achten, daß sie sich nicht durch allzu üppigen Abbau des vorverlegbaren Umsatzpotentials die künftigen Absatzmöglichkeiten nimmt. Langfristig können die Umsätze nur auf jenem Niveau gehalten werden, das der Regenerationsfähigkeit dieses Potentials entspricht. Die Unternehmung sollte sich deshalb rechtzeitig darauf einstellen, daß die bei Beginn der Abschöpfung dieses Potentials durch den Einsatz von Reisenden erzielbaren Umsätze oftmals nicht langfristig zu halten sind. Durch die Beeinträchtigung oder Ausschaltung von Konkurrenten als Folge der ersten Wachstumsphase von A werden jedoch zumindest Teile dieser Umsatzzuwächse vielfach auch langfristig zu halten sein.

4.2113 Ermittlung von Kriterien, die den Einsatz von Reisenden nahelegen

4.21131 Die Notwendigkeit, den wachstumswirksamen Einsatz von Reisenden auf bestimmte Situationen zu beschränken

Wieder taucht die Frage auf, ob der Einsatz des beschriebenen absatzpolitischen Instrumentes stets geeignet ist, um das Wachstum eines Unternehmens zu fördern, oder ob er nur in ganz bestimmten Situationen zu empfehlen sei. Ganz offensichtlich gibt es Fälle, in denen der Verkauf mit Reisenden der Unternehmung mehr schaden würde, als Nutzen zu stiften. Ist ein Bedarf, wenn er beim Verwender auftaucht, so dringend, daß der Kunde von sich aus sehr schnell die Initiative ergreift, um mit den Bezugsquellen in Kontakt zu treten, so würde der Einsatz von Reisenden ein zu aufwendiges Instrument darstellen. Bei Gütern des täglichen Bedarfs zum Beispiel würde die aufgesuchte Hausfrau in den meisten Fällen gerade kein Verlangen nach dem angebotenen Gut haben, weil sich der Bedarf erst zu einem späteren Zeitpunkt einstellt oder die Einkäufe bereits getätigt wurden. Man wird deshalb den Besuch des Reisenden oftmals als lästige Störung empfinden. Wäre der relativ kurze Zeitraum unbefriedigten Bedarfs dann doch einmal durch den Besuch des Reisenden getroffen, dann würde der Haushalt seine Aufträge in so geringen Mengen erteilen, daß dadurch die Kosten dieses Absatzinstrumentes nicht wieder hereinzuholen wären. Auch wird sich der Haushalt bei diesen Käufen selten langfristig festlegen wollen, um so die Auftragssumme durch längerfristige Bindungen an die betreffende Firma zu erhöhen. Gelingt es somit, wirklich einmal einen Abschluß zu tätigen, so wird dies

zu keinen Wiederholungsaufträgen führen, wenn man den Ersatzbedarf leicht bei den sowieso durchzuführenden täglichen Einkäufen decken kann. Reisende eignen sich deshalb in solchen Fällen nicht, um das Wachstum einer Firma in nennenswertem Umfang zu beeinflussen. Es läßt sich dann nicht verhindern, daß die Verwender ihren Bedarf auch weiterhin überwiegend auf andere Weise decken.

Damit sind bereits eine Reihe von Sachverhalten angesprochen worden, deren Vorliegen den Einsatz von Reisenden oftmals verhindern. Dem Vorteil der intensiven Einwirkung dieses Instrumentes auf die mögliche Kundschaft stehen die relativ hohen Kosten als Nachteil gegenüber. Stets müssen diese Kosten nicht nur im Vergleich zu der Wirkung gerechtfertigt sein, sondern auch im Vergleich zu dem Kosten-Wirkungs-Verhältnis konkurrierender absatzpolitischer Instrumente.

4.21132 Die "Schwierigkeit bei der Beurteilung der
Güter gegenüber Konkurrenzgütern" als
Kriterium

Welches sind nun aber die charakteristischen Merkmale, bei deren Vorliegen der Einsatz von Reisenden auf besonders günstige Bedingungen trifft? Die Eigenart des Instrumentes, die darin besteht, daß der Verkäufer sowieso relativ viel Zeit dem jeweils Aufgesuchten widmet, legt zunächst einmal nahe, den Besuch zugleich mit einer Vorführung oder individuellen Erläuterung des betreffenden Produktes zu verbinden. Man spricht in diesem Zusammenhang von erklärungsbedürftigen oder schwer bemusterbaren

Produkten¹⁾. Gemeint sind damit Produkte, die nach Qualität, Preis und Stil derart heterogen ausfallen können, oder deren Bedienung so kompliziert ist, daß ihre Beurteilung nach Beschreibungen in Prospekten und Katalogen leicht zu einem falschen Ergebnis führen kann. Vorführungen bieten dem Interessenten dagegen Gelegenheit, das Erzeugnis, z.B. einen Staubsauger, selbst auszuprobieren, ein Kleidungsstück anzuprobieren²⁾ oder die Qualität des angebotenen Materials selbst zu begutachten. Es kann sich aber auch um Dienstleistungen wie Versicherungen oder Geldanlagemöglichkeiten handeln, deren vielfältige Gestaltungsformen auf breite Käuferkreise verwirrend wirkt und bei denen deshalb der Fachmann, selbst wenn er Interessenvertreter ist, gern zu Rate gezogen wird.

All diesen Gütern ist gemeinsam, daß die Mehrzahl der Käufer sich außerstande sieht, ihre Qualität eindeutig zu beurteilen. Der überwiegende Teil der Käufer wird sich deshalb bei der Wahl zwischen konkurrierenden Gütern gern jemandem anvertrauen, der nach ihrer Meinung einen fachmännischen Rat erteilen kann. Die fehlende Kenntnis bewirkt aber auch, daß zusätzliche Informationen nicht als einseitig erkannt oder gar widerlegt werden können, wenn sie von einer nicht objektiven Stelle

1) Vgl. z.B. O.R. SCHNUTENHÄUS, Absatzpolitik und Unternehmensführung, Freiburg i.Br., 1961, S. 168 f. E. SCHÄFER, Absatzwirtschaft, in: HdW, Bd. I, 2. Aufl., Köln u. Opladen 1966, S. 292. G. MANN, Die Wahl des inländischen Absatzweges in der Verbrauchsgüterindustrie, Diss. Mannheim 1959, S. 68 f.

2) Bei der Begutachtung von Bekleidungskollektionen wird es sich im allgemeinen nicht um Letztverbraucher, sondern Einzelhändler handeln, die von Vertretern aufgesucht werden.

ausgehen. Damit ist wieder die Möglichkeit gegeben, daß zahlreiche Käufer ihre Wahl unter den angebotenen Gütern nicht nach objektiven Qualitätsunterschieden treffen, sondern anderen Einflüssen erliegen, die von den Unternehmern teilweise gelenkt werden können.

Zu den Instrumenten, mit denen entsprechende Einwirkungen herbeigeführt werden können, gehören u.a. auch die Reisenden. Das erste Kriterium, das ihren Einsatz nahelegt, besagt deshalb, daß es sich stets um Güter handeln muß, die wegen der starken Differenziertheit ihrer Eigenschaften nur sehr schwer von den Konkurrenzzeugnissen zu unterscheiden sind.¹⁾ Je ausgeprägter dieses Merkmal erfüllt ist, desto schwerer wird es, die Vorteile der Produkte einer bestimmten Unternehmung auf Prospekten, Katalogen usw. überzeugend darzustellen. Die Wirksamkeit dieser Mittel schwindet damit im Vergleich zu dem Einsatz von Reisenden und Vertretern.

Das eben genannte Merkmal ist schon einmal aufgetaucht, als nämlich die optimalen Bedingungen für eine hohe Werbewirksamkeit gesucht wurden. Die Schwierigkeit, ein Produkt nach objektiven Merkmalen von seinen Konkurrenzzeugnissen qualitativ zu unterscheiden, konnte u.a. aufgrund der starken Differenziertheit der Erzeugnisse beruhen. Demnach muß die Erfüllung dieses Kriteriums auch für den Einsatz von Werbung sprechen, mit der man das Urteil der Käufer von den objektiven Merkmalen auf

1) Vgl. einen Hinweis auf dieses Kriterium bei: E. GUTENBERG, Der Absatz, a.a.O., S. 141; Ähnlich auch K. MELLEROWICZ, Unternehmenspolitik, a.a.O., S. 56. MELLEROWICZ hält den direkten Vertrieb durch eigene Reisende für angebracht, wenn u.a. "das Erzeugnis kompliziert und erklärungsbedürftig ist."

weniger rationale Beurteilungsmaßstäbe lenken könnte. Das ist auch durchaus zutreffend. Produktmärkte, die dieses Kriterium in ausgeprägter Form erfüllen, weisen stets auch eine zumindest leichte Anfälligkeit gegenüber Werbung auf. Die Ausführungen auf den Seiten ~~148~~ bis 152 behal~~ten~~ deshalb auch hier ihre volle Gültigkeit. Diese Anfälligkeit kann aber dennoch bis zur Bedeutungslosigkeit herabsinken, wenn weitere Kriterien gegen die Werbung sprechen oder gar den Einsatz anderer absatzpolitischer Instrumente nahelegen.

4.21133 Die 'Möglichkeit, die Käufer gezielt aufzusuchen' als Kriterium

Mit zunehmender Kompliziertheit der angebotenen Güter oder ihres Gebrauches steigen auch die Anforderungen, die an das erläuternde oder vorführende Personal gestellt werden. Ein hoher Ausbildungsgrad der Reisenden bedeutet aber hohe Kosten für dieses absatzpolitische Instrument, wenn es auf diese ihm gemäße günstige Bedingung trifft. Die Kosten für den Einsatz des Außendienstes müssen durch die Erlöse wieder hereinkommen.

Eine weitere Bedingung, die eine hohe Erlöswirksamkeit der Reisenden erwarten läßt, liegt deshalb vor, wenn es gelingt, die Zahl der Fehlbesuche klein zu halten. Natürlich werden Kaufbemühungen nie mit völliger Sicherheit zum Erfolg führen, solange der Kunde die Wahl zwischen verschiedenen Angeboten hat, doch läßt es sich oftmals darüber hinaus nicht ausschließen, daß auch solche Kreise aufgesucht werden, die bestimmt nicht zu

gewinnen sind, weil sie z.B. nach ihrer Bedürfnisstruktur oder sozialen Stellung von vornherein als mögliche Käufer ausscheiden. Je mehr vermeintliche Interessenten aber aufgesucht werden, desto unergiebiger arbeitet der Außendienst und desto höhere Kosten müssen von den zustandegekommenen Abschlüssen mit getragen werden. Je besser deshalb der mögliche Käuferkreis zu bestimmen und gezielt aufzusuchen ist, desto eher wird man an den Einsatz von Reisenden denken können.

4.21134 Die 'Bereitschaft der Verwender zu hohen Abschlußsummen' als Kriterium

Eine hohe **Abschlußhäufigkeit** allein kann allerdings noch recht unbedeutend sein, wenn der durchschnittliche Wert eines Kontraktes nur sehr niedrig ist. "Je wertvoller ein Produkt ist, desto höher ist im allgemeinen der absolute Gewinn je Einheit und desto lohnender der einzelne Verkaufsakt"¹⁾ heißt es bei MELLEROWICZ in diesem Zusammenhang.²⁾ Man wird noch ergänzen müssen, daß von der Höhe dieses "Gewinnes" oder besser: Deckungsbeitrages der Spielraum abhängt, der es möglicherweise erst rechtfertigt, einen aufwendigen Außendienst zu unterhalten. Auch durch ein breites Sortiment, welches den Kunden zur gleichzeitigen Abnahme mehrerer verschiedenartiger Artikel verlockt, kann die Kaufsumme gesteigert werden.

Nun muß es allerdings nicht unbedingt eine einmalige Anschaffung von hohem Wert sein, durch die eine hohe Abschlußsumme erzielt wird. Vielfach lohnt sich der Besuch der möglichen Kunden deshalb, weil die Kunden

1) K. MELLEROWICZ, Unternehmenspolitik, a.a.O., S. 56

2) Bei W. KOCH, Grundlagen und Technik des Vertriebes, Bd. I, 2. Aufl., Berlin 1958, S. 82, ist folgender Hinweis zu finden: "Bücher hoher Preislagen, Lexika usw. können im Haus-zu-Haus-Vertrieb ... verkauft werden, da die Provisionen hinreichend hoch sind, um einen Agenten zu ernähren."

bereit sind, eine regelmäßig wiederkehrende Verpflichtung einzugehen. Derartige Verpflichtungen gibt es z.B. bei Abonnementsabschlüssen für Presseerzeugnisse, bei Versicherungsverträgen oder Mitgliedschaften in Buch- oder Schallplattenringen. Je höher die durchschnittlichen Abschlußsummen ausfallen werden, desto aufwendiger können im allgemeinen die Vertriebsbemühungen sein, und desto eher wird sich der Einsatz von Reisenden lohnen. Dabei besteht zwischen diesem und dem vorherigen Kriterium ein substitutiver Zusammenhang: der Effekt, den der Kundenbesucher mit einem erfolgreichen Abschluß erzielt, muß um so höher sein, je größer die Zahl der zu erwartenden vergeblichen Besuche ist.

4.21135 Die "niedrige Dringlichkeitsstufe des Bedürfnisses im Vergleich zu anderen Bedürfnissen der Verwender" als Kriterium

Selbst wenn die bereits angeführten Kriterien in der jeweils entsprechenden ausgeprägten Form vorliegen, kann es dennoch sinnvoll sein, z.B. Fachgeschäfte als Vertriebsform zu wählen. Für den Einsatz von Reisenden erweist sich das Vorliegen der beschriebenen Merkmale zwar als begünstigend, aber noch nicht als ausreichend. Der Reisende kann nicht überall gleichzeitig sein und vor allem nicht immer dann zur Stelle sein, wenn irgendwo ein Bedürfnis gerade aufzuflackern beginnt. Er kann deshalb vielfach auch nicht mit jenen Absatzformen konkurrieren, die darauf ausgerichtet sind, daß der Kunde von sich aus zu erkennen gibt, wenn er an einer Beschaffung interessiert ist (wie z.B. Läden und notfalls auch Versandeinrichtungen). Ihnen strömt möglicherweise der breite Strom der Nachfrage zu, während der Reisende stets nur jenen Teil abschöpfen kann, den er durch seine Besuche gerade im richtigen Moment erreicht. Je mehr von solchen ständig für einen Kontakt bereitstehenden Einrichtungen Gebrauch gemacht wird, desto mehr

erhöht sich für den Außendienst die Gefahr, Kunden anzusprechen, die ihren Bedarf bereits auf andere Weise gedeckt haben. Die Umsatzergiebigkeit von Reisenden und Vertretern kann dadurch so schlecht ausfallen, daß man auf dieses Instrument evtl. völlig zugunsten anderer Vertriebsformen verzichten wird. Es muß somit zumindest noch ein weiteres Kriterium erfüllt sein, damit der Einsatz von Reisenden und Vertretern auf die besonders ihn begünstigenden Bedingungen zutrifft.

Es gibt offenbar eine Reihe von Bedürfnissen, denen sich der Konsument von Zeit zu Zeit bewußt wird, die er dann aber doch nicht als so dringend empfindet, um sofort von sich aus aktiv kaufvorbereitende Schritte einzuleiten. Solche Bedürfnisse werden vielmehr meistens aufgeschoben, weil das Haushaltsbudget begrenzt ist und zunächst einmal andere Anschaffungen wichtiger sind. Auf diese Weise geraten sie leicht wieder für eine Weile in Vergessenheit. Es handelt sich dabei um Bedürfnisse, bei denen zwischen dem Zeitpunkt ihres ersten Aufflackerns und den aus eigener Initiative eingeleiteten Kaufhandlungen ein sehr langer Zeitraum verstreichen kann. Man könnte sagen, daß es sich um Bedürfnisse handelt, deren Kaufentscheidungen einen langen 'Reifeprozess' durchmachen. Evtl. würde dieser Reifeprozess ohne den individuellen Anstoß des Reisenden auch nie zu einem Abschluß gelangen, weil dringendere Bedürfnisse immer wieder einen Aufschub verlangen. Die Anschaffung arbeitserleichternder Haushaltsgeräte, wie z.B. Staubsauger oder die Erneuerung veralteter Geräte stehen wohl auf der Wunschliste der meisten Haushalte. Auch das Bedürfnis nach Sicherheit, dem der Abschluß von Versicherungen dient, ist sehr ausgeprägt, doch gibt es viele Bedürfnisse, die einer großen Bevölkerungsgruppe dringender erscheinen und so erhält die Anschaffung eines Bekleidungsstückes oder Wagens oder eine aufwendige Urlaubsreise oftmals lange Zeit den Vorrang.

Der Besuch des Vertreters ist nun geeignet, solche immer wieder zurückgedrängten Bedürfnisse mit neuem Leben zu erfüllen. Wegen der langen Zeit des Reifeprozesses hat er viel mehr Aussicht auf potentielle Kunden zu treffen und nicht auf solche, die überhaupt noch kein Verlangen nach dem betreffenden Gut verspüren oder gerade einen entsprechenden Abschluß hinter sich haben. Auch muß er nicht befürchten, daß jene potentiellen Kunden, die er gerade nicht aufsucht, inzwischen zur Konkurrenz gehen, die dann möglicherweise dieselben oder noch bessere Verkaufserfolge aufweist, ohne mit den hohen Kosten für Reisende belastet zu sein. Er gewinnt vielmehr mit jedem Abschluß einen Vorsprung gegenüber den auf Kunden wartenden Konkurrenten, weil er verhindert, daß sich der Abschlissende zu einem späteren Zeitpunkt noch an diese wendet. Das Besondere seiner Tätigkeit besteht darin, daß sein Besuch durch die Individualität der Umwertung eine Änderung in der Rangskala der Bedürfnisse herbeiführen kann. Gelingt es ihm, das Bedürfnis bei den persönlich Angesprochenen durch eindringliche Schilderung der Vorzüge zeitweilig vorrangig erscheinen zu lassen, so ist die Möglichkeit eines erneuten Aufschubes vermindert. Der Reisende bietet ja die Gelegenheit, diesen Moment sofort für einen Abschluß zu nutzen, und wird im allgemeinen darauf hinwirken. Der Besuch durch Reisende und Vertreter verspricht somit dann besonders erfolgreich zu werden, wenn durch ihn Bedürfnisse angesprochen werden, die zwar schon vorhanden sind, deren Dringlichkeit aber so gering ist, daß der Kunde von sich aus die Initiative erst viel später - wenn überhaupt - ergriffen hätte.

Einige Besonderheiten sind allerdings noch zu berücksichtigen, die vornehmlich dann gelten, wenn an gewerbliche Abnehmer, die Produzenten oder Handelsbetriebe, abgesetzt werden soll. Hier werden die Kaufentscheidungen im allgemeinen nach rationaleren Gesichtspunkten ge-

troffen. Dennoch findet man auch hier latent vorhandene Bedürfnisse, ja sogar mit Kaufkraft ausgestatteten Bedarf, zu dessen Befriedigung erst der Anstoß von außen erfolgen muß. Es handelt sich dabei um so allgemein gehaltene Bedürfnisse, wie z.B. eine rationellere Gestaltung des Betriebsablaufs oder die wirksamere Zusammensetzung des Sortiments. An der Kaufkraft mangelt es meistens nicht. Was fehlt, ist vielmehr die Kenntnis konkreter Angebote, die geeignet wären, einen Teil dieses stets vorhandenen Bedarfs zeitweilig zu sättigen. Der Bedarfsträger könnte natürlich intensiv nach solchen Möglichkeiten Ausschau halten, doch kann z.B. eine stürmische Expansion des Unternehmens zunächst einmal vor dringendere Probleme stellen. Aber auch bei normalem Geschäftsgang wird die intensive Suche nach neuen Beschaffungsmöglichkeiten oftmals unter dem Druck der täglich zu erledigenden Routinehandlungen geopfert. So bleiben häufig eine Vielzahl kleinerer Verbesserungsmöglichkeiten ungenutzt, weil sie in ihren Auswirkungen nicht derart bedeutsam sind, daß sie sich allgemein herumsprechen. Der Besuch des Reisenden ist auch hier wieder geeignet, z.B. den Wunsch nach Rationalisierung zeitweilig an die erste Stelle zu rücken. Versteht es der Außendienst, z.B. die Vorzüge eines Teilaggregats oder einer Textilkollektion überzeugend vorzubringen, so wird man diese Möglichkeit der Verbesserung nutzen. Man wird sie auch dann nutzen, wenn der Vorteil nicht so immens ist, daß schon der Konkurrenzdruck seine Einführung erzwingt. Die Versendung von Prospekten und Katalogen genügt in solchen Fällen nicht, wo erst die Vorführung im Betrieb den letzten Ausschlag gibt, weil mit überkommenen und 'bewährten' Arbeitsmethoden oder Einkaufsgewohnheiten gebrochen werden muß.¹⁾

1) Bei E. GUTENBERG, Der Absatz, 9. Aufl., S. 142, heißt es: "Für die Einführung neuer Artikel ist der Vertreter in vielen Fällen geradezu prädestiniert". G. WÖHE, Einf. i.d.Allg. BWL, 7. Aufl., S. 354 schreibt über den Reisenden: "Diese Form des Vertriebes findet sich vor allem beim Absatz von Produktionsgütern an die weiterverarbeitende Industrie und ist dort zweckmäßig, wo neuartige Produktionsgüter eine Erklärung und Vorführung durch Fachleute bedürfen". Vgl. auch W. KOCH,

Derartig allgemeine Motive, wie sie im gewerblichen Sektor vorherrschen, sind allerdings auch beim Letztverbraucher zu finden. Mit zunehmendem Wohlstand wächst bei immer breiteren Bevölkerungskreisen das Verlangen, die angesammelten Ersparnisse zu günstigeren als den Sparbuchkonditionen anzulegen. Vielfach fehlt es aber - vor allem bei Nichtkaufleuten wie z.B. Ärzten - noch an Kenntnissen über die Chancen und Risiken der verschiedenen Anlagemöglichkeiten. Da meistens auch nicht bekannt ist, wo man sich zuverlässig informieren soll, die bessere Vermögensanlage andererseits aber auch nicht auf den Nägeln brennt, bleibt die Beantwortung dieser Frage vielfach zunächst einmal ruhen. Dies ist der Ansatzpunkt für den Einsatz von Vertretern, die das Bedürfnis neu zu beleben und ihm eine konkrete Richtung zu geben wissen.

Diese Chancen wurden mit großem Erfolg von dem amerikanischen Investmentfond IOS genutzt, der jahrelang an den Haustüren westdeutscher Kunden mehr Investmentzertifikate verkaufte als die rund vierzig, meist im herkömmlichen Stil operierenden, deutschen Gesellschaften zusammen.¹⁾ Ein ähnliches Gespür für unerschlossene Bedürfnisse führte den Bertelsmann Verlag 1950 zur Bücherring-Idee. Man formulierte später: "eine große Zahl von Menschen war noch keine Bürger in der Buchwelt, lebte an der Literatur vorbei, hatte von sich aus nicht den Weg zum Buchhändler gefunden".²⁾ Dennoch bestand offenbar in dieser Bevölkerungsgruppe ein nichtkonkrete-

Grundlagen und Technik des Vertriebes, Bd. I, 2. Aufl., Berlin 1958, S. 81

- 1) Vgl. den Artikel: Völlig unrealistisch, in: Spiegel, Nr. 21/1970, S. 104 ff, insbes. S. 112. Die Krise, in die die IOS später geriet, wurde nicht durch Mängel der Verkaufspolitik, sondern durch Mängel in anderen Bereichen der Geschäftsführung verursacht.

2) Zitiert nach K. WIBORG, Die Buchfabrik in Gütersloh, in: FAZ 4.5.1968, Nr. 104

siertes Bedürfnis nach "preiswerter" und "guter" Unterhaltung".¹⁾ Auch hier gelang es, die Situation mit einer umfangreichen Außendienstorganisation für das Unternehmenswachstum zu nutzen. "Vertreter des Reise- und Versandbuchhandels (schlugen) die ersten Breschen, zunächst in altbewährter Hauswerbung. Doch als die Chance erkannt wurde, schwoll die Vertreterwerbung zur Lawine. 1953 schließlich erlebte die Bundesrepublik den wohl größten Werbefeldzug, den es je im Buchhandel gegeben hat."²⁾ Der Erfolg ließ nicht lange auf sich warten: "Innerhalb eines Jahres wuchs die Mitgliederzahl von 350.000 auf 950.000."²⁾ Eigenartigerweise war nicht von vornherein geplant, diese Vertriebsform zu wählen, die nach den hier vorgenommenen Überlegungen auf ideale Bedingungen traf. Man wählte sie vielmehr aus Verlegenheit, da es zunächst unmöglich erschien, "den stationären Sortimentsbuchhandel diese neuen Absatzwege gleichsam in Konkurrenz gegen sich erschließen zu lassen."³⁾

Zusammenfassend wird man deshalb sagen können, daß eine der wichtigsten Bedingungen für den Einsatz von Reisenden und Vertretern dann vorliegt, wenn ein Bedürfnis angesprochen wird, daß bei einer großen Zahl von Personen zwar vorhanden ist, aber eine so niedrige Dringlichkeitsstufe einnimmt, daß diese Personen lange Zeit nicht von sich aus die Initiative zu einem Kaufabschluß ergreifen würden. Das Bedürfnis kann sich auf ein schon festumrissenes Angebot richten, das hinter anderen dringlicheren Bedürfnissen zurücktreten muß. Es kann sich aber auch um ein allgemeines Bedürfnis handeln, das sofort in dringenden Bedarf umschlagen würde, sobald sich zu seiner Befriedigung ein geeignetes Objekt bietet. Solange es aber noch nicht konkretisiert

1) Vgl. K. WIBORG, a.a.O.,

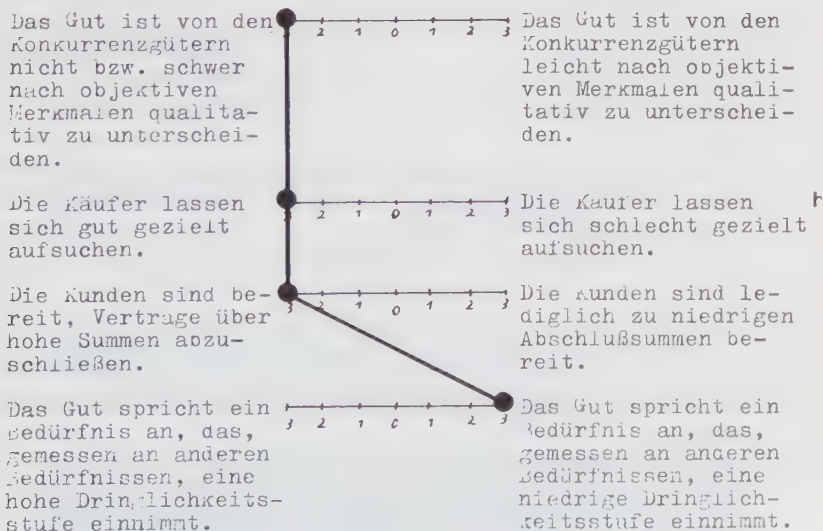
2) K. WIBORG, a.a.O., FAZ v. 4.5.1968, Nr. 104

3) ders., a.a.O.

ist, erscheint die - eventuell vergebliche - Suche nach solchen Objekten im Vergleich zu anderen Aufgaben zweit-rangig. Diese letzte Art von Bedürfnissen nimmt also nur solange eine untere Stufe ein, wie sie noch keine konkrete Ausrichtung gefunden hat.

4.21136 Zusammenfassung der Kriterien zu einem idealen Polaritätsprofil für den wachstumswirksamen Einsatz von Reisenden

Auch die für den wachstumswirksamen Einsatz von Reisenden herausgearbeiteten Kriterien können wieder als Gegen-satzpaare formuliert werden. Durch Markierung und Ver-bindung derjenigen Merkmalsausprägungen, die sich für die Arbeit mit Reisenden als günstig erwiesen haben, erhält man einen Linienzug der als 'Ideales Polaritäts-profil für den wachstumswirksamen Einsatz von Reisenden' bezeichnet werden könnte:



Mit Hilfe dieses Schemas müßte man sich in einem Test einen ersten Eindruck darüber verschaffen können, ob für einen bestimmten Markt die Arbeit mit Reisenden

zu empfehlen sei. Hierzu hat eine mit den jeweiligen Absatzverhältnissen vertraute Person ein sog. 'Markt-individuelles Polaritätsprofil' zu erstellen, indem sie dem betreffenden Markt auf den Skalen zwischen den Gegensatzpaaren seine Standorte zuweist. Je mehr 'Ideales' und 'Marktindividuelles Polaritätsprofil' miteinander harmonisieren, desto geeigneter scheint der Markt für den Einsatz von Reisenden zu sein. Auch hier gelten allerdings wieder die Einwände, die schon beim Werbepolaritätsprofil bezüglich der Subjektivität des Vergleichs vorgebracht wurden. Eine eingehendere Prüfung im Anschluß an diesen Test wird deshalb oftmals erforderlich sein.

Vorsicht bei der Anwendung des vorgeschlagenen Vergleichs von Polaritätsprofilen ist aber auch deshalb angebracht, weil die hier erarbeiteten Kriterien sicher noch nicht als völlig ausgereifte Lösung angesehen werden können. Sie sind lediglich als erster Versuch zu verstehen, die wesentlichsten Aspekte einzufangen. Sollten die Polaritätsprofile bei der praktischen Arbeit Anklang finden, dann könnte gleichzeitig überprüft werden, ob und in welcher Weise Verfeinerungen wünschenswert sind.

4.2114 Die Wirkung von Kundendienst auf das Unternehmenswachstum

4.21141 Begriff und Abgrenzung

Wird versucht, durch "zusätzliche Dienstleistungen, die mit dem Kauf eines Gutes nicht in unmittelbarem Zusammenhang stehen", ¹⁾ bei den Nachfragern der Hauptleistung

1) G.WÖHE, Einführung in die Allg. BWL, 7. Aufl., a.a.O., S. 341, vgl. zum Begriff "Kundendienst" vor allem auch: V. LÖBEL, Kundendienst als absatzwirtschaftliche Leistung, Formen und Möglichkeiten, Nürnberg 1966, sowie W.KOCH, Grundlagen und Technik des Vertriebes, Bd. 1, 2. Aufl., Berlin 1958, S. 56 u. 703 ff.

Präferenzen zu gewinnen, so spricht man von Kundendienst. Die einzelnen Maßnahmen, die dem Kundendienst zugerechnet werden, wie z.B. Ausstattung der Verkaufsstätte, Warenvorführung und Beratung, Kreditgewährung, Installation und Wartung, sind sehr zahlreich.¹⁾ Es wird deshalb wohl kaum gelingen, einen erschöpfenden Katalog zusammenzustellen.

Nach dem Zeitpunkt der Leistung unterscheidet man Maßnahmen vor, bei und nach der Erbringung der Hauptleistung. Zur Vermeidung zahlreicher Überschneidungsmöglichkeiten mit anderen absatzpolitischen Instrumenten und wegen der besonderen Bedeutung für das Unternehmenswachstum, sollen die Betrachtungen hier nur auf Kundendienstleistungen nach Erstellung der Hauptleistung beschränkt bleiben. Da für diesen Teilbereich noch kein geeigneter Ausdruck existiert, findet im deutschen Schrifttum auch teilweise die englische Bezeichnung "after-sale-service" Verwendung.²⁾ Somit interessieren nur noch Maßnahmen wie Warenzustellung, betriebsbereite Installationen, regelmäßige Inspektionen, Wartung, Ausführung von Reparaturen oder Unterhaltung von Ersatzteillagern. All diesen Maßnahmen ist gemeinsam, daß ihr Angebot die ständige Bereithaltung entsprechender Räume sowie sachlicher und personeller Ausstattung erforderlich macht.³⁾ Oftmals ist es sogar notwendig, örtlich getrennte Kundendienststationen zu unterhalten, um die Entfernungen zu den Kunden zu vermindern.

Eine solche fortwährende Kundendienstbereitschaft ist mit einer starken Fixkostenbelastung verbunden.⁴⁾ Unabhängig davon, ob es gelingt, diese Kosten auf selbst-

1) Vgl. z.B. den Katalog bei K. MELLEROWICZ, a.a.O., S. 73

2) Vgl. H. HAX, Vertikale Preisbindung, Köln u. Opladen 1961, S. 114, H.-J. NIENS, Die Vertriebsbindung als absatzpolitisches Instrument der Markenartikel-Industrie, Freiburg i. Br. 1968, S. 45 ff.

3) Vgl. V. LÖBEL, a.a.O., S. 90

4) Vgl. V. LÖBEL, a.a.O.

ständige Einheiten weiter zu wälzen, stehen zwei Wege zu ihrer Deckung offen. Die Kundendienstleistung kann entgeltlich erbracht werden. Die Erleichterung für den Kunden besteht dann nur noch in der Bereitstellung von spezialisiertem Personal und Ersatzteilen an bestimmten Ballungsräumen des Bedarfs. Der andere Weg besteht darin, den geldlichen Gegenwert indirekt über den Verkaufspreis der Hauptleistung wieder hereinzuholen.¹⁾

Je nach der Art der Vergütung ergeben sich unterschiedliche Auswirkungen für die Expansion des Herstellers oder sonstigen Erbringers²⁾ der Hauptleistung. Es soll zunächst untersucht werden, welche Konsequenzen sich für das Unternehmenswachstum ergeben, wenn die Kundendienstleistung gegen Entgelt erfolgt.

4.21142 Wirkung des after-sale-service gegen Entgelt

Durch die Qualität der Erzeugnisse des Herstellers ist im allgemeinen auch festgelegt, welche Mindestanforderungen an das Niveau der Kundendiensteinrichtungen gestellt werden. Das geschulte Personal, evtl. Auslieferungsfahrzeuge, Reparaturwerkzeuge oder Ersatzteillager verursachen Mindestkosten, die irgendwie gedeckt werden müssen. Die Höhe des Zuschusses aus anderen Erlösquellen bestimmt den Teil der Kosten, der durch Entgelte aus diesen Kundendienstleistungen aufgebracht werden muß.

Betrachtet man den Preis für Kundendienstleistungen als fixiert, dann ist die Beantwortung der Frage, ob der Hersteller einen entsprechenden Kundendienst anbieten kann oder nicht, von der mengenmäßigen Nachfrage nach Servicewünschen abhängig. Je spezialisierter der Kundendienst auf die Erzeugnisse des ihn ins Leben rufenden

1) Das Entgelt für die selbständige Kundendienststation kann z.B. in der Provision enthalten sein, die diese bezieht, wenn sie gleichzeitig mit in den Verkauf eingeschaltet ist.

2) z.B. Versandhändler

Herstellers ausgerichtet ist, desto weniger besteht dabei die Aussicht, ihn generell, also auch für Kunden von Konkurrenzserzeugnissen erfolgreich anzubieten. Käufer von Konkurrenzserzeugnissen werden sich häufig scheuen, eine vom Hersteller ins Leben gerufene Kundendienststeinrichtung aufzusuchen, weil sie psychologische Hemmnisse empfinden oder eine unsachgemäße Ausführung befürchten oder die richtigen Ersatzteile nicht am Lager erwarten können. Je spezialisierter der Kundendienst also ist, desto mehr ist man darauf angewiesen, daß er von den Käufern jener Erzeugnisse in Anspruch genommen wird, für die er eigentlich vorgesehen ist.

Da es sich bei dem hier untersuchten Kundendienst aber um after-sale-service handelt, müssen diese Verkäufe in der Vergangenheit stattgefunden haben. Der Umfang der Beschäftigung der Servicestationen in der Gegenwart ist also abhängig von den in der Vergangenheit getätigten Verkäufen. Die Verkäufe eines Herstellers in der Vergangenheit bestimmen damit zunächst einmal, wann dieser Hersteller überhaupt erst damit beginnen kann, Kundendienststeinrichtungen minimalen Umfanges zu schaffen. Es muß somit eine Mindestumsatzschwelle bei der Hauptleistung überwunden sein, bevor die hieraus entstehende Nachfrage nach Service ausreicht, um die Kosten für entsprechende Investitionen zu decken.

Mit zunehmendem Wachstum des Herstellers kann dann später die Frage aktuell werden, ob das Niveau der Dienste gesteigert oder die Zahl der Leistungen erweitert werden soll. Der gestiegene Absatz des Herstellers hat zunehmende Nachfrage nach Dienstleistungen zur Folge, die wiederum den verbesserten Kundendienst mit seinen höheren Beschäftigungsuntergrenzen rechtfertigen kann. Die Höhe des Umsatzes bei der Hauptleistung ist somit nicht nur maßgebend dafür ob, sondern auch in welchem Umfang ein spezialisierter after-sale-service gegen

Entgelt geboten werden kann.

Bei Unternehmen mit einem weiten Absatzgebiet ergeben sich darüber hinaus noch zusätzliche Aspekte durch die Frage nach der Dichte und Weite des Netzes an Servicestationen. Je weiter und enger das Netz gespannt ist, desto größer ist im allgemeinen auch der Dienst, welcher der Gesamtheit der Kunden erwiesen wird. Dabei ist zu unterscheiden zwischen Fällen, in denen der Kunde am Gesamtnetz interessiert ist, weil der Bedarf innerhalb weiter Räume anfallen kann (z.B. Autoreparaturwerkstätte, Bankfilialen) und solchen, in denen für ihn nur der Service am Platz von Bedeutung ist (z.B. Reparatur von Radio- und Fernsehgeräten).

Im zuletzt genannten Fall besteht die Möglichkeit, das Servicenetz erst einmal in den Ballungszentren der Nachfrage (z.B. in Großstädten) auszubauen. Dabei wird jede einzelne eingerichtete Station von den im Einzugsgebiet angesiedelten Kunden als vollwertige Lösung empfunden werden. Die Unternehmung hat somit die Möglichkeit, sich mit ihrem Service örtlich zu konzentrieren, wobei ihr in den Schwerpunkten ihrer Aktivität die Vernachlässigung anderer Regionen nicht als Nachteil angerechnet wird.

Ist der Kunde jedoch an der Leistungsfähigkeit des Gesamtnetzes interessiert, so ist die Gesamtzahl der Stationen ein wichtiger Bestandteil bei der Beurteilung der Qualität des angebotenen Services. Die erfolgreiche Bildung örtlicher Schwerpunkte ist hier nicht möglich. Die Chancen kleiner Unternehmen, zumindest in einigen Regionen voll konkurrenzfähige Serviceeinrichtungen zu schaffen, fallen dann fort. Die Möglichkeit, erfolgreich am Servicewettbewerb teilzunehmen, ist dann für Unternehmen von nur örtlicher Geltung ziemlich aussichtslos. Ernsthafter Wettbewerb auf diesem Gebiet

kann dann nur noch zwischen jenen Unternehmen stattfinden, die sich ein Servicenetz erlauben können, das die von der Kundschaft als relevant angesehenen Regionen umfaßt. Kleinere Unternehmen müssen sich dann Außergewöhnliches bei anderen absatzpolitischen Instrumenten, wie beispielsweise bei der Produktgestaltung, einfallen lassen oder auf dem Wege der Kooperation zusammenfinden, wenn sie sich weiterhin am Markt behaupten wollen.

Gemeinsam ist beiden Fällen, daß die Zahl der Servicestationen die zusätzlich vom Kundendienst ausgehenden Wachstumschancen der noch am Servicewettbewerb teilnehmenden Anbieter maßgeblich beeinflußt. In dem einen Fall bestimmt sie zunächst die Breite des Gebietes, in dem der Service von den Kunden als befriedigend empfunden wird, weil innerhalb dieses Gebietes Kundendiensteinrichtungen in ausreichender Nähe vorhanden sind. Im anderen Fall hängt die Beurteilung des Niveaus des Services durch sämtliche Kunden von der Weite und Engmaschigkeit des Netzes ab. Das bessere Servicenetz ist jedesmal in der Lage, Präferenzen zu schaffen, die bei gegenwärtigen und künftigen Kaufentscheidungen mit berücksichtigt werden.¹⁾ Zusammen mit den Präferenzen, die von der Produktqualität und anderen absatzpolitischen Maßnahmen ausgehen, verschmelzen sie zu einer Einheit.²⁾ Dabei kann der letzte Anstoß für die Entscheidung zu Gunsten eines Produktes von der Qualität seines Kundendienstes abhängen.

Die Qualität dieses Kundendienstes kann jedoch - wie gezeigt wurde - nicht beliebig gesteigert werden. Bei geringen Umsätzen der Hauptleistung in der Vergangenheit können die Kosten der Kundendienstbereitschaft im Ver-

1) Vgl. G. WÖHE, Einführung i.d.Allg. BWL, a.a.O., S. 341

2) Vgl. K. MELLEROWICZ, Unternehmenspolitik, a.a.O., S. 75

gleich zum Kundendienstbedarf so hoch sein, daß die Unternehmung auf dieses absatzpolitische Instrument evtl. ganz verzichten muß. Der gleiche Grund spricht evtl. gegen ein genügend dichtes Netz von Servicestationen bei einer weitgestreuten Nachfrage. Bevor man die Errichtung oder Verbesserung von Kundendiensteinrichtungen vornehmen kann, müssen erst die Umsätze der Hauptleistung gesteigert werden. Ein solches notwendiges Wachstum kann jedoch sehr schwer sein, wenn die Unternehmung bei den Serviceleistungen bereits gegenüber anderen Unternehmen ins Hintertreffen geraten ist. Diejenigen Firmen, die schon früher die Chancen des Kundendienstes in dieser Branche erkannten und, wegen entsprechender Umsätze bei der Hauptleistung auch in der Lage waren, diese Chancen voll zu nutzen, konnten sich damit evtl. entscheidende Wachstumsvorteile für die Zukunft sichern. Dies soll wieder an einem einfachen Beispiel verdeutlicht werden.

Es wird angenommen, in einer Branche seien Produktgestaltung und Kundendienst die wirksamsten absatzpolitischen Instrumente. In der Ausgangssituation seien alle Unternehmen etwa gleich groß und konkurrieren untereinander nur mit dem Instrument der Produktgestaltung. Gelingt es nun z.B. der Firma A, durch eine Qualitätsverbesserung einen zeitweiligen Vorteil gegenüber den Mitbewerbern zu erlangen, dann werden sich auch die Marktanteile zunächst zu ihrem Vorteil verschieben. Werden nun in der gleichen Phase von sämtlichen Unternehmen dieser Branche die Chancen des Kundendienstes erkannt und genutzt, dann wird der Bedarf nach z.B. Wartungs- und Reparaturdiensten der Firma A in den folgenden Perioden größer sein als nach den gleichen Leistungen der Konkurrenten. Die Firma A wird damit wahrscheinlich in der Lage sein, einen besseren Service aufzubauen als die Konkurrenten. Hat nur sie die erforderliche Umsatzschwelle bei der Hauptleistung über-

schritten, so ist ihr Vorteil eindeutig. Haben aber auch die Konkurrenten die nötige Größe erreicht, um mit dem Ausbau des Kundendienstes beginnen zu können und erfolgt der Absatz über weite Entfernung, dann kann A ein dichteres Servicenetz aufbauen, als seine Mitbewerber. Es wird dieser Firma möglicherweise leichter fallen, geeignete Vertragswerkstätten zu finden und auch eigene Kundendienststationen sind evtl. noch dort rentabel, wo die Konkurrenten bereits mit Zuschüssen arbeiten oder wieder schließen müßten.

Dieses bessere Servicenetz hat nun aber wieder Auswirkungen auf die neue Absatzsituation. Von jetzt an konkurrieren die Produkte in Verbindung mit ihren Servicestationen um die Gunst der Käufer. Gelingt es der Unternehmung A während der Zeit ihres Produktvorteils diesen Vorsprung auch auf das Serviceangebot zu übertragen, dann ist sie eventuell später nicht mehr einzuholen, wenn der Vorsprung in der Produktqualität von den anderen Unternehmen ausgeglichen wird. Zu den nun wieder gleichwertigen Produkten gesellt sich bei der Unternehmung A noch die zusätzliche präferenzschaffende Wirkung des besseren Kundendienstes. Die Unternehmung A wird deshalb in der Gegenwart wahrscheinlich die besseren Absatzerfolge erzielen, weil sie in der Vergangenheit Produktvorteile aufzuweisen hatte, die über das Servicenetz noch bis in die Gegenwart hineinwirken. Je nach Stärke der zusätzlichen Wirkungen des besseren Kundendienstes wird der Wachstumsvorsprung des führenden Unternehmens entweder allmählich schrumpfen, stagnieren oder weiter ausgebaut werden können. Der letzte Fall würde voraussetzen, daß der bessere Service den nun fehlenden Produktvorsprung mehr als voll ausgleichen würde. Allein das bessere Kundendienstsystem müßte ausreichen, um ein weiteres Umsatzwachstum zu stimulieren. Die gestiegene Nachfrage würde evtl. wieder einen Ausbau des Service gestatten usw..

Man könnte sich nun vorstellen, daß zu einem späteren Zeitpunkt der Unternehmung B oder C eine Produktverbesserung gelingt. Eine der denkbaren Folgen wäre nun, daß ihr durch den Servicenachteil gegenüber A der zu erwartende Durchbruch zum Spitzenunternehmen nicht gelingt. Würden die Kunden nur auf die Produkte achten, müßte sich das Unternehmen mit dem besten Produkt an die Umsatzspitze schieben. Für dieses Produkt würde sich dann später evtl. der Ausbau des führenden Servicesystems lohnen. In dieser Wachstumsphase kommt es aber möglicherweise nicht mehr so weit, weil der Kunde bereits zwischen Produktvorteil und Servicenachteil abwägt. Für das nun ins Hintertreffen geratende Produkt A spricht bereits zusätzlich der bessere Service, der auf Produktleistungen beruht, die in der Vergangenheit lagen. Es wird dadurch evtl. weiterhin seine führende Position behaupten können.

Selbstverständlich ist diese Entwicklung nicht zwingend. Es ist durchaus denkbar, daß die Produktvorteile bei B so stark sind, daß es trotz seines Servicenachteils allmählich an die Spitze emporwachsen kann. Es wird dann aber ein durch das Kundendienstnetz von A gehemmtes Wachstum sein. Für A ergibt sich in jedem Fall ein Vorteil, der sich entweder in einer Verstärkung der positiven oder Hemmung negativer Wachstumswirkungen niederschlägt. A bekommt im letzten Fall den Produktvorteil von B nicht in dem Ausmaß zu spüren, wie es bei gleichwertigem Kundendienst der Fall gewesen wäre. Es hat dadurch mehr Zeit, um nach geeigneten Gegenmaßnahmen Ausschau zu halten. Durch eine in der Vergangenheit liegende, evtl. längst nicht mehr vorhandene Leistung, gewinnt sein Absatz in der Gegenwart eine höhere Stabilität gegenüber Produktgestaltungsmaßnahmen seiner Konkurrenten.

Zusammenfassend spricht somit manches dafür, daß beim after-sale-service gegen Entgelt folgender Wirkungszusammenhang das Wachstum der Kundendienst treibenden Unternehmung mit beeinflußt: Der Firma, der es als erster gelingt, in eine führende Position hineinzuwachsen, fallen mit der Nutzung der Kundendienstmöglichkeiten neue wachstumsfördernde bzw. schrumpfungshemmende Vorteile zu. Der größere Absatz wird im allgemeinen zusätzlich after-sale-service erfordern und damit den Ausbau des besseren Kundendienstes ermöglichen. Dieser Servicevorsprung ist vielfach geeignet, eigene Präferenzen zu entfalten, die sich im künftigen Absatz auswirken. Sie verschaffen der Unternehmung ein Umsatzplus zu einem Zeitpunkt, wo die eigentliche Ursache für diesen Vorsprung evtl. längst nicht mehr vorzuliegen braucht. Dadurch kann möglicherweise ein sich selbst nähernder Wachstumsprozeß ausgelöst werden.

4.21143 Wirkungen von 'unentgeltlichem' after-sale-service

Kundendienst kann nur dann unentgeltlich sein, wenn die dafür erforderlichen finanziellen Mittel an anderer Stelle, im allgemeinen über den Umsatzprozeß des Hauptproduktes, wieder in die Unternehmung hineinfließen. Damit sind die finanziellen Mittel für den Kundendienst aber beschränkt durch den Kostenaufschlag, den eine Einheit des Hauptproduktes noch für solche Zwecke vertragen kann. Geht man davon aus, daß sämtliche konkurrierenden Produkte den gleichen Kostenzuschlag gestatten, dann wird die Unternehmung mit dem größten Absatz auch den höchsten absoluten Betrag für den Kundendienst bereitstellen können. Eine ähnliche Situation lag schon einmal vor, als die Wachstumswirkung der Werbung untersucht wurde. Die Konsequenzen sind auch hier wieder dieselben. Ein s-förmiger Kosten-Wirkungsverlauf ist

auch hier denkbar, wenn er auch weniger wahrscheinlich sein dürfte. Es genügt deshalb an dieser Stelle auf vorangegangene Ausführungen zu verweisen. Besonderes Interesse verdient dabei wohl die Analogie zu den kritischen Unternehmensgrößen, die für die werbungtreibenden Unternehmen herausgearbeitet wurden und bei deren Überschreitung die kleinere Unternehmung keine Chance mehr hat, noch im Markt zu bleiben, wenn es zu einer Kampfsituation kommen sollte.

4.212 Untersuchung des indirekten Absatzweges

4.2121 Fragestellung

Die Aufgabe von Handelsbetrieben besteht in der Weiterleitung von Sachgütern und der Hervorbringung hiermit eng verbundener Zusatzleistungen.¹⁾ In der Kette von Wirtschaftseinheiten zwischen Urproduktion und Letztverbraucher stehen sie vermittelnd zwischen produzierenden und verwendenden Gliedern, denen sie die Ausübung bestimmter Funktionen ersparen.²⁾ Einigen Betrieben nehmen sie eine große Zahl von Aufgaben ab, die mit dem Absatz zusammenhängen; anderen dienen sie durch die Herbeschaffung von Waren und ihre Zusammenstellung zu Sortimenten, die auf den Bedarf zugeschnitten sind.³⁾ Es ist üblich, in diesem Zusammenhang von sog. 'Spannungen' räumlicher, zeitlicher, qualitativer und quantitativer Art zu sprechen, die zwischen Erzeugern und Verwendern bestehen und die vom Handel überwunden werden.⁴⁾

1) H. BUDDEBERG, Betriebslehre des Binnenhandels, in: Die Wirtschaftswissenschaften, Hrsg. E. GUTENBERG, Wiesbaden 1959, S. 10

2) E. SCHÄFER, Die Unternehmung, 5. Aufl., Köln u. Opladen 1963, S. 11

3) G. WÖHE, Einf. i.d.Allg. BWL, 7.Aufl., S. 343

4) H. BUDDEBERG, a.a.O., S. 10; G. WÖHE, a.a.O., S. 343 f.

Wenn man diese Beschreibungen der Tätigkeit von Handelsbetrieben nur flüchtig deutet, kann man leicht in Versuchung geraten, ihre Bedeutung für das Herstellerwachstum zu unterschätzen. Die Händler nehmen dem Hersteller gegenüber offenbar eine völlig neutrale Rolle ein. Durch ihre Tätigkeit fließt der Strom von Gütern scheinbar nicht anders, als wenn die Hersteller und Verwender die Handelsfunktionen - mit oftmals größerem Aufwand - selbst übernehmen würden. Die Verwender sind es, die offenbar in beiden Fällen durch ihr Urteil über die Marktanteile, im Extremfall sogar über die Existenzfähigkeit der einzelnen Hersteller entscheiden. Die Mittlertätigkeit der Händler würde sich nach dieser Auffassung in einer Zusammenfassung und Weiterleitung der Verwenderwünsche an die Hersteller erschöpfen. Eine solche Verhaltensweise würde der allen Seiten dienenden Rolle entsprechen, an die wohl vornehmlich gedacht wird, wenn man die Handelsbetriebe den Dienstleistungsbetrieben zuordnet.

Nun bedeutet Dienen aber nur selten williges Dienen für Jedermann. Der Dienste Leistende wird vielmehr oftmals seine eigenen Interessen recht nachhaltig verfolgen. Er wird darum - wenn es die Situation erlaubt - unter den Interessenten eine ihm vorteilhaft erscheinende Auswahl treffen und anderen seine Dienste vorenthalten und wenig eifrig ausüben. Durch einen Blick in die Praxis kann man sich leicht davon überzeugen, daß die Tätigkeit der Händler oftmals mehr dieser zweiten Erscheinungsform von 'Dienstleistung' gleicht. Ihre Einschaltung zwischen Erzeuger und Verwender wirkt somit keineswegs neutral auf den Warenfluß. Als selbständige Wirtschaftseinheiten treffen - vor allem die gut geführten Betriebe - unter den ihnen angebotenen Produkten eine Auswahl nach selbst festgelegten Kriterien. Sie üben damit evtl. eine selektierende Funktion gegenüber den Herstellern aus, wenn deren Gegenmaßnahmen keinen Erfolg haben sollten.¹⁾

1) Welcher Art diese Gegenmaßnahmen sein können, soll noch näher untersucht werden.

Das selbständige Ziel, welches die Händler durch die Ausübung ihrer Dienste anstreben, wird im allgemeinen die Erhöhung ihres eigenen Gewinnes sein. Die durch ein Produkt hervorgerufenen Kosten und Erlöse müßten somit für die Entscheidung der Händler Überführung oder Nicht-Führung eines Artikels maßgebend sein. Wegen der Schwierigkeiten, den Erfolgsbeitrag eines Produktes oder einer Produktgruppe in der Praxis zu ermitteln, erfolgt die Produktauslese jedoch häufig nach weniger exakten, mehr faustregelartigen Rechnungen.

Es soll hier nicht im einzelnen untersucht werden, wie die Händler mit diesem Auswahlproblem fertig werden. Wichtig ist nur festzuhalten, daß derartige Kriterien existieren und meistens mit der Umsatzhöhe des betreffenden Artikels bei den einzelnen Händlern verknüpft sind. Im Branchenjargon spricht man von der 'dying-line', unter die der Umsatz des Artikels nicht fallen darf, wenn er vom Händler noch geführt werden soll.

Solche Mindestumsätze können einen starken Einfluß auf den Warenfluß von Erzeugern zu den Verwendern ausüben. Der Strom der Güter fließt dadurch nicht so reibungslos von der Urproduktion zum Verbraucher, wie man bei flüchtiger Betrachtung annehmen könnte. Das Wachstum der Hersteller kann durch diese Umlenkungen sowohl in positiver wie auch in negativer Weise beeinflusst werden. Der Produzent braucht den Auswirkungen jedoch nicht tatenlos entgegen zu sehen. Die Art, in der er versuchen kann, auf die Entwicklung in seinem Sinne einzuwirken, ist davon abhängig, ob sein Produkt bei den Käufern relativ starke oder relativ schwache Präferenzen genießt. In den folgenden Ausführungen soll deshalb zunächst untersucht werden, welche Wachstumswirkungen über Händlerselektion durch die Hersteller möglich sind, wenn es gelungen ist, für die Produkte des Herstellers relativ starke Präferenzen bei den Käufern zu wecken. Im Anschluß daran soll die Situation untersucht werden, die entsteht, wenn die relativen Präferenzen der Käufer gegenüber den Erzeugnissen nur sehr schwach sind und die Händler

deshalb eine Selektion unter den Herstellern vornehmen.

4.2122 Wachstumswirkungen der Händlerselektion durch die Hersteller

4.21221 Die Wirkung bei gegebener potentieller Gesamtnachfrage der Verwender

Um die Wirkung der 'dying-line' für den Hersteller zu schildern, soll zunächst von einem einfach konstruierten Beispiel ausgegangen werden. Ein ausländischer Textilhersteller will mit seinem Markenerzeugnis in einer bestimmten westdeutschen Großstadt Fuß fassen. In dieser Stadt gibt es fünf Textileinzelhändler, die nach Einrichtung, Bedienung, Sortiment und Kundschaft seinen Anforderungen gerecht werden.¹⁾ Die Geschäftsführungen der Läden zeigen auch alle Interesse, den renomierten Artikel zunächst probeweise in ihr Sortiment aufzunehmen. Während dieser Probezeit soll sich zeigen, ob die neue Herstellermarke in dieser Stadt Anklang findet und die von den Händlern festgelegten Mindestumsätze nicht unterschritten werden.

Der Hersteller, der nach einer möglichst breiten Distribution strebt, wird evtl. mit den fünf Händlern, die seine Anforderungen erfüllen, geschäftliche Beziehungen anknüpfen. In diesem Fall soll angenommen werden, daß sich die Gesamtumsätze der betrachteten Marke in dieser Stadt gleichmäßig auf die fünf Läden verteilen. Nun könnte leicht der Fall eintreten, daß die bei den Händlern anfallenden Umsätze unter den geforderten Mindestumsätzen liegen. Die weitere Entwicklung ist dann davon abhängig, wann die Probezeiten für den Artikel bei den verschiedenen Händlern ablaufen. Sollten sämtliche Händler ungefähr zum selben Zeitpunkt das Einführungsergebnis der neuen Marke über-

1) Die Auswahl dieser überhaupt in Betracht gezogenen Händler, die auch eine Art 'Händlerselektion' darstellt, soll in dieser Arbeit nicht untersucht werden, weil sie bezüglich ihrer Bedeutung für das Unternehmenswachstum kein interessanten Fragen aufwirft.

prüfen, würde jeder von ihnen zu einem negativen Resultat gelangen. Niemand wird bereit sein, den Artikel weiterhin zu führen. Der Hersteller wird in dieser Stadt keine Umsätze mehr tätigen können, weil er keine Handelsmittler mehr findet, die das von ihm geforderte Leistungsniveau aufweisen.

Auf lange Sicht wäre es deshalb in diesem Fall sinnvoller gewesen, wenn sich der Hersteller von vornherein in der Breite seiner Distribution beschränkt hätte. Statt fünf, hätte er zunächst nur einen oder zwei der Händler beliefern sollen. Wegen des guten Rufes seiner Erzeugnisse hätte er darauf vertrauen können, daß der überwiegende Teil der potentiellen Käufer bereit ist, diese exklusiv belieferten Läden aufzusuchen. In solchen Fällen, wo dies gelingt, soll von relativ starken Produktpräferenzen gesprochen werden. Die Intensität dieser Präferenz ist um so höher, je mehr es gelingt, durch Beschränkung der Händlerzahl Käufer zu veranlassen, auf ihre örtlichen und sonstigen Präferenzen gegenüber den nicht belieferten Händlern zu verzichten, um den Artikel dennoch zu erstehen.¹⁾

Nur selten wird es gelingen, das gesamte, bei vollständiger Distribution erreichbare Nachfragepotential auf eine Auswahl von Händlern umzulenken. Vielfach wird mit jedem nicht belieferten Händler auch eine Nachfrageeinbuße hinzunehmen sein. Nicht jeder potentielle Käufer wird bereit

1) Von relativen Präferenzen wird gesprochen, weil nicht das absolute Ausmaß der Beliebtheit der Erzeugnisse bei den Verwendern für die hier vorzunehmenden Überlegungen entscheidend ist. Maßgebend ist vielmehr die Stärke dieser Präferenzen im Vergleich zu jenen Präferenzen, welche die jeweils für die Belieferung in Erwägung gezogenen Händler genießen. Die Stärke der relativen Präferenzen nimmt im allgemeinen mit zunehmender Händlerselektion, d.h. mit zunehmender Beschränkung der Belieferung auf die Händler mit größter Kundenanziehungskraft, ab.

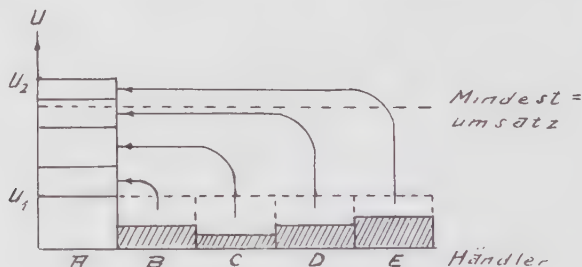
sein, für den betreffenden Artikel seine Einkaufsgewohnheiten zu ändern und zielstrebig einen der exklusiv belieferten Läden aufzusuchen, den er sonst nicht betreten hätte.

Die Umsätze, die ein Händler bei hundertprozentiger Belieferung sämtlicher überhaupt in Betracht kommender Absatzmittler mit einem Artikel erzielen würde, können also gedanklich zerlegt werden in solche Umsätze, die durch eine Ausschaltung dieses Händlers umlenkbar sind und solche, die dadurch endgültig verloren gehen. Das Verhältnis zwischen beiden Teilumsätzen ist allerdings nicht fest bestimmt. Für den Käufer, der sich überlegt, ob er einen anderen Laden aufsuchen soll, ist z.B. bedeutsam, ob das nächste Geschäft, das den begehrten Artikel führt, auf der anderen Straßenseite oder in einem anderen Stadtteil zu finden ist. Somit hat die Auswahl der exklusiv belieferten Händler durch den Hersteller einen großen Einfluß darauf, welcher Teil der potentiellen Nachfrage umlenkbar und welcher Teil endgültig verloren ist.

Nicht die Schwierigkeiten, denen sich der Hersteller gegenüber sieht, wenn er bei unvollkommener Information seine Auswahl trifft, sollen im Mittelpunkt dieser Betrachtungen stehen. Von Interesse sind hier nur die Wirkungen, die eintreten, nachdem der Hersteller seine Händlerselektion vorgenommen hat. Diese Wirkungen treten ein, unabhängig davon, ob die Auswahl optimal getroffen wurde oder nicht.

In dem eingangs beschriebenen Beispiel soll nun angenommen werden, der Hersteller hätte sich dazu entschlossen, statt der fünf Einzelhändler A, B, ..., E nur den Händler A exklusiv zu beliefern. A genießt damit in dieser Stadt ähnliche Vorzüge, wie wenn ihm Alleinvertretungsrechte vertraglich eingeräumt worden wären. Der Umsatz von A mit

dem betreffenden Artikel wird dadurch höher ausfallen, als wenn er lediglich einer von fünf Anbietern in der Stadt wäre. Ein Teil der Nachfrage, die sonst bei B, C, D oder E wirksam geworden wäre, strömt nun dem A zu (vgl. Abb. 4-2). Dadurch werden für den Hersteller die Chancen größer, mit seiner Marke wenigstens bei diesem Händler die erforderlichen Mindestumsätze zu erzielen bzw. im Jargon der Praktiker: nicht unter die 'dying-line' zu fallen.



U_1 = Umsätze jedes Händlers, bei Belieferung sämtlicher Händler

U_2 = Umsätze des Händlers A, wenn er als einziger Händler beliefert wird.

Abb. 4-2

Kurzfristig wird der Wachstumserfolg des Herstellers damit schlechter ausfallen, als bei Einschaltung aller fünf Händler. Ein Teil der potentiellen Nachfrage (dargestellt durch die schraffierten Felder in Abb. 4-2) ist nicht auf den Händler A umzulenken. Sie ist bei dieser Enge des Absatzweges endgültig verloren. Langfristig wird der Hersteller in diesem Fall aber besser abschneiden, weil der Händler auch nach Ablauf der Probezeit noch bereit ist, den Artikel zu führen. Die Unternehmung hat durch Beschränkung ihrer kurzfristigen Absatzchancen im Wege der Händlerselektion längerfristige Wachstumsmöglichkeiten gewonnen, die ihr aufgrund der Eigenart der Händlerdispositionen ohne diese Selektion versporrt geblieben wären.

Durch die Wahl des Händlers A ist allerdings nicht gewährleistet, daß die Unternehmung bereits die beste Lösung gefunden hat. Evtl. wäre über den Händler B oder C usw. ein höherer dauerhafter Umsatz zu erzielen, weil diese Händler mehr Nachfrage auf sich lenken können, wenn man sie allein beliefern würde. Der Hersteller müßte vor seiner Entscheidung auch noch prüfen, ob durch die Belieferung von zwei oder mehr Händlern ein besseres dauerhaftes Ergebnis zu erreichen ist. Streng genommen müßten sämtliche Kombinationsmöglichkeiten der Belieferung in die Betrachtung einbezogen werden. Die Möglichkeiten, durch ein solches Vorgehen bei unvollkommener Information bessere Ergebnisse zu erzielen, sollten jedoch nicht überschätzt werden.

Aber selbst, wenn keine zusätzlichen Informationen verfügbar sind, wird man sagen können, daß die Chancen, für einen Artikel mit relativ starken Präferenzen Absatzmittler zu finden, die bereit sind, diesen Artikel dauerhaft zu führen, normalerweise um so größer sind, je schärfer die Händlerselektion durch die Hersteller erfolgte. Gleichzeitig gehen aber durch die Händlerselektion Absatzchancen auf der den Händlern nachgelagerten Stufe verloren. Die Unternehmensleitung, die sich bei unvollkommener Information entscheiden muß, weiß nun nicht, ob sie in ihrer Selektion schon zu weit gegangen ist und ihr dadurch Nachfrage entging, die mit einer etwas breiteren Distribution noch dauerhaft zu erreichen gewesen wäre. Hier ist ein Spielraum für unterschiedliche Temperamente auf der Herstellerseite. Eine vorsichtige Leitung wird eine schärfere Selektion vorziehen als ein risikofreudiges Management.

Gegen die bisherigen Überlegungen wird man einwenden können, daß die Händler sich im allgemeinen nicht geschlossen zum selben Zeitpunkt gegen einen Artikel entscheiden werden, der ihren Umsatzvorstellungen nicht

entspricht. Scheiden die Händler jedoch nacheinander aus der Distribution des Herstellers aus, dann reduziert sich ihre Zahl allmählich. Dadurch wird die Frage aufgeworfen, ob dann nicht der gleiche Effekt eintritt, der durch die Selektion des Herstellers beabsichtigt war. Nach dem freiwilligen Ausscheiden einiger Händler wird sich jener Teil der Käufer, der besonders starke Präferenzen für den betreffenden Artikel hegt, ebenso anderen Händlern zuwenden, als wenn diese Händler durch Herstellerselektion nicht beliefert worden wären. Wäre es somit nicht viel einfacher, die Entwicklung sich selbst zu überlassen?

Ein solcher sich selbst überlassener Prozeß dürfte nur in Ausnahmefällen ins Optimum oder seine Nähe führen, sehr häufig aber eine völlig andere Richtung nehmen. In dem hier verwendeten Beispiel könnte man z.B. annehmen, daß Händler A seinen Standort in der City hat und die übrigen Händler in jeweils einem Einkaufszentrum der Stadtrandgebiete lokalisiert sind. Man wird dann meistens davon ausgehen können, daß die Mehrzahl der am Kauf interessierten Kunden eher einmal in das Stadtzentrum gelangt als in einen anderen Stadtteil. Hinreichende Informationen für eine sinnvolle Händlerselektion liegen also vor. Bei einer sich selbst überlassenen Entwicklung kann es dagegen durchaus passieren, daß einer der Händler in den Randzonen als letzter noch bereit ist, die Herstellermarke probeweise zu führen. Er entschließt sich dann möglicherweise für die dauerhafte Aufnahme dieses Artikels in sein Sortiment. Seine Fähigkeit aber, Kunden aus den übrigen Stadtteilen auf sich zu lenken, wird im allgemeinen wesentlich schwächer sein als die des City-Händlers. Ein steuernder Eingriff des Herstellers wird deshalb auch in dieser Situation zu empfehlen sein. Der Hersteller hat zwar wieder keine Gewähr dafür, auf diese Weise ins Optimum zu gelangen.

Das ist bei unvollkommener Information nicht möglich. Seine Informationen reichen aber aus, um durch lenkende Eingriffe mit größerer Sicherheit in das Optimum oder seine Nähe zu gelangen, als wenn er der Entwicklung freien Lauf ließe. Lediglich dann, wenn die Informationen des Herstellers so spärlich sind, daß sie keinerlei Anhaltspunkte für eine sinnvolle Händlerselektion bieten, sind der sich selbst überlassene Ausscheidungsprozeß einzelner Händler und die gesteuerte Händlerauswahl völlig gleichwertig. Es ist jedoch zu vermuten, daß die meisten Situationen der Praxis zwischen den Extremen der vollständigen Information einerseits und überhaupt keiner Information auf der anderen Seite liegen. Damit werden auch im allgemeinen Anhaltspunkte für eine sinnvolle Händlerselektion vorliegen.

Noch überzeugender sind die Gründe, die für Händlerselektion sprechen, wenn man zur Betrachtung anderer Beispiele übergeht, die in der Praxis weitaus häufiger anzutreffen sind. Nur selten wird bei vollständiger Belieferung aller in Betracht kommenden Händler die Nachfrage nach den Erzeugnissen eines Herstellers gleichmäßig auf sämtliche Händler verteilt sein, wie im vorangegangenen Beispiel. Der Herstellerabsatz würde sich vielmehr meistens auf die umsatzstärksten Handelsbetriebe konzentrieren, wenn diese bereit wären, das betreffende Erzeugnis zu führen. Aber gerade hier wird die Auslese unter den angebotenen Gütern im allgemeinen besonders scharf getroffen, weil ein besser geschultes Management das Sortiment sorgfältiger überprüft. Die geforderten Mindestumsätze sind nicht nur höher, sondern die Überprüfung und Auslese der Artikel erfolgt auch noch schneller als bei anderen Betrieben, die umsatzmäßig für den Hersteller weniger interessant sind. Die umsatzstärksten Händler werden deshalb bei einer sich selbst überlassenen Händlerauslese im allgemeinen als erste ihre Mitwirkung

am Vertrieb von Erzeugnissen verweigern, die den Anforderungen einer breiten Distribution nicht gewachsen sind. Da aber offenbar gerade diese Händler über die stärksten Präferenzen verfügen, wird von ihrer Nachfrage nur wenig umzulenken sein, falls sie als Mittler ausfallen sollten. Die dadurch hinzunehmenden Einbußen an Nachfragen können den Hersteller sehr empfindlich treffen, wenn man bedenkt, daß, grob gesprochen, im Handel durchschnittlich 20 % der Betriebe 80 % des Umsatzes erbringen.¹⁾

Auch hier empfiehlt sich deshalb ein lenkender Eingriff, wenn es dadurch möglich wird, zumindest einen Teil der Großbetriebe dauerhaft für die Führung der Herstellermarke zu gewinnen.

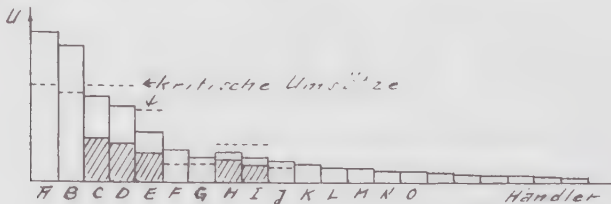


Abb. 4-3

In dem Beispiel der Abb. 4-3 ist die kaufbereite Nachfrage eingezeichnet, die ein Hersteller - zumindest kurzfristig - abschöpfen könnte, wenn er jeden Händler eines bestimmten Bezirkes beliefern würde. Ihr wurden die jeweiligen kritischen Umsätze (gestrichelte Linie) gegenübergestellt. Sie können von Händler zu Händler verschieden hoch ausfallen. Die kleineren Händler, deren Abschlüsse mit dem betrachteten Hersteller normalerweise gering ausfallen, stellen vielfach keine Kalkulationen über die Vorteilhaftigkeit eines Artikels auf, sondern führen alles, was nachgefragt wird. Sie haben deshalb auch keine kritische Umsatzgrenze, die größer als Null ist.

1) Vgl. z.B. E. BATZER u. H. LAUMER, a,a.O., S. 76 u.

Bei den Händlern C, D., E, H und I werden die Mindestumsätze unterschritten. Diese Händler werden das Produkt aus ihrem Sortiment entfernen, wenn sie ihm keine Wachstumschancen zubilligen. Die schraffierten Blöcke der Graphik stellen Umsatzmöglichkeiten für den Hersteller dar, die nach einem solchen Entschluß dieser Händler nicht mehr zu verwirklichen sind, weil die betreffenden Käufer nicht zu einem Händlerwechsel bereit sind. Der Hersteller könnte jedoch versuchen, die Händler C, D, H und I dauerhaft für sich zu gewinnen, indem er sich von vornherein z.B. auf die Belieferung der Händler A bis D und F bis I oder F bis J beschränkt. Möglicherweise gelingt es ihm dadurch genügend Nachfrage von den umsatzmäßig uninteressanten Händlern auf C, D, H und I umzulenken, um diese als dauernde Mittler gewinnen zu können. Bei Händler E besteht die Gefahr, daß seine exklusive Belieferung vergebens sein könnte, weil die Umsätze noch recht weit von der kritischen Grenze entfernt sind. Es ist deshalb zu erwägen, ob nicht von Anfang an auf seine Belieferung verzichtet werden soll. Seine unlenkbare Nachfrage könnte dann zum Teil jenen Händlern zugute kommen, deren Umsätze bei vollständiger Distribution nahe unter den kritischen Grenzen liegen, deren dauerhafte Gewinnung darum mehr Aussicht auf Erfolg hat.

Um den Käufern das Auffinden der belieferten Geschäfte zu erleichtern, kann es auch einmal sinnvoll sein, eine bestimmte Händlergruppe geschlossen, also unabhängig von der Größe des einzelnen Betriebes, zu beliefern und andere Gruppen nicht. Der Hersteller kann dann in seiner Werbung darauf hinweisen, daß sein Erzeugnis z.B. nur über Drogerien oder Fachgeschäfte zu erhalten ist. Der Käufer weiß dann, daß er die betreffende Marke vergebens beim Friseur, beim Gemischtwarenhandel oder im Warenhaus suchen wird. Er kann sich gleich an die richtige Einkaufs-

quelle wenden und braucht nicht erst mehrere Läden ver-
ärgert wieder zu verlassen, um sich schließlich mit
einer anderen Marke zufrieden zu geben.

4.21222 Die Wirkung bei zunehmender potentieller Gesamtnachfrage der Verwender

Die einmal vorgenommene Händlerselektion braucht aber nicht
in jeder Wachstumsphase die sinnvollste Lösung zu sein.
Nimmt die Beliebtheit der Herstellermarke zu, weil sich
z.B. ihre gute Qualität nach einigen Jahren herumspricht,
dann könnte z.B. die ursprüngliche Kurve der kaufbereiten
Nachfrage in Abb. 4-3 so weit nach oben verschoben werden,
daß sämtliche Mindestumsätze weit überschritten werden.
Solche Veränderungen werden der Unternehmung, die nur über
die Händler A bis D und F bis I liefert, kaum entgehen. Sie
werden sich auch in Umsatzsteigerungen über diese ausge-
wählten Händler niederschlagen. Die Schwierigkeiten für
den Hersteller bestehen darin, den Zeitpunkt, an dem er auch
den Händler E oder alle übrigen Händler in seinen Absatzweg
einbeziehen kann, zu erkennen. Wählt er den Zeitpunkt zu
früh, dann verliert er evtl. seine besten Händler. Wählt
er den Zeitpunkt richtig, dann wird seine Marke auch für
die vergrößerte Zahl von Händlern umsatzmäßig interessant
sein. Damit sind nun auch - zumindest teilweise - jene
Verbraucher zu gewinnen, die schon länger kaufbereit waren,
jedoch über die bisherige Distribution nicht erreicht
wurden. Je mehr es der Unternehmung gelingt, durch akqui-
sitorische Maßnahmen die kaufbereite Nachfrage nach ihren
Erzeugnissen zu fördern, desto breiter kann die Distribution
sein und desto mehr schrumpft der Anteil der nicht abge-
schöpften kaufbereiten Nachfrage.

Die Einkaufspolitik der Händler verhindert somit ein gleichmäßiges Anwachsen der kaufbereiten und der vom Hersteller abgeschöpften Nachfrage. Die vom Hersteller abgeschöpfte Nachfrage muß meistens hinter der kaufbereiten Nachfrage herhinken, wobei sich die Abstände mit zunehmendem Wachstum vermindern. Die Angleichung vollzieht sich für den Hersteller in Umsatzwachstumsschüben, die sehr beachtlich sein können und stets dann erfolgen, wenn die Distribution eine weitere horizontale Ausdehnung verträgt.

Die kaufbereite Nachfrage kann schließlich auch einen Umfang erreichen, der es erlaubt, an die Einschaltung völlig branchenunüblicher Händlergruppen zu denken. Das wäre z.B. der Fall, wenn ein Hersteller dazu überginge, seine über Fotofachgeschäfte abgesetzten Filme auch durch Waren- und Versandhäuser oder gar durch Drogerien und Lebensmittelhändler zu vertreiben. Auch hier muß die Nachfrage wieder so stark sein, daß die bisherigen Händler auch nach dem Abspringen von Käufern zu den neu eingeschalteten Betrieben noch an dem betreffenden Artikel interessiert bleiben.

Zusätzliche Probleme tauchen aber auf, wenn die bisher belieferte Händlergruppe gut organisiert ist und deshalb als geschlossene Einheit auftreten und dem Hersteller gegenüber Druck ausüben kann. So können z.B. Fachgeschäfte darauf hinweisen, daß sie geschlossen auf den Vertrieb der Erzeugnisse verzichten werden, wenn der Hersteller weitere Mittler, wie z.B. Kauf- oder Versandhäuser, in den Vertrieb einschaltet. Der Hersteller muß schon in eine beachtliche Position hineingewachsen sein, bevor er sich erlauben kann, solche Wünsche nicht mehr zu respektieren. Bis dahin kann ihn eine solche Situation auf der Händlerseite evtl. stark an der Ausnutzung seiner Wachstumschancen hindern.

Manche Marke aber schafft nie den Sprung zur großen Marke. An anderer Stelle dieser Arbeit wurde gezeigt, daß einige Erzeugnisse durch den Charakter ihrer Werbung geradezu auf einen Spezialbedarf zugeschnitten sein können. Dasselbe kann durch Produktgestaltung erreicht werden. Solche Erzeugnisse werden ihren Weg zum Verwender darum auch stets über Spezialmittler suchen müssen. Eine scharfe Händlerselektion wird für sie die zweckmäßigste Lösung sein, auch wenn dadurch manche kurzfristige Absatzchance über andere Händler ungenutzt bleiben muß.

4.21223 Zusammenfassung

In den bisherigen Ausführungen über indirekten Absatz sollte gezeigt werden, daß es in den ersten Wachstumsphasen eines Produktes verkehrt sein kann, jeden Händler zu beliefern, der bereit ist, dieses Produkt in seinem Sortiment zu führen. Vielmehr kann es geboten sein, sich bei der Wahl der Mittler auf dem Wege zum Verwender bewußt zu beschränken und nur jene Händler zu beliefern, die auf die potentiellen Käufer die größte Attraktivität ausüben. Dadurch wird evtl. erreicht, daß sich die noch spärliche Nachfrage nach dem neuen Produkt zu frühzeitig auf eine Vielzahl von Händlern verteilt. Bei einer derartigen Zersplitterung der Nachfrage könnten gerade die umsatzmäßig interessanten Händler ihre Mitarbeit bei der Einführung des neuen Produktes versagen, weil sie es sich leisten können, die höchsten Anforderungen an die Mindestumsätze eines Produktes zu stellen.

Eine derartige Selektion der Händler durch den Hersteller ist jedoch nur in ganz bestimmten Situationen sinnvoll. Das Produkt muß auf einen Personenkreis eine derartige Zugkraft ausüben, daß diese Kunden bereit sind, das betreffende Produkt in den ausgewählten Geschäften zu be-

ziehen, obgleich sie bei großzügigerer Distribution einen anderen Händler bevorzugen würden. Nur unter dieser Bedingung tritt die gewünschte Konzentration der Nachfrage auf die ausgewählten Händler ein, die damit möglicherweise erst ihren Mindestabsatz erzielen. Der Hersteller erreicht dadurch, daß die für ihn interessanten Händler überhaupt bereit sind, sein Produkt zu führen. Ihm entgeht damit allerdings jene kaufbereite Nachfrage, die nicht bereit ist, die ausgewählten Händler aufzusuchen, sondern erst bei erweiterter Distribution kaufen würde. Sollte es der Unternehmung allmählich gelingen, ihre kaufbereite Nachfrage bei den Verwendern anzuheben, dann kann auch die Zahl der Absatzmittler allmählich oder in drastischen Sprüngen erhöht werden. Dadurch kann der zunächst noch recht hohe Anteil nicht abgeschöpfter kaufbereiter Nachfrage an der insgesamt vorhandenen kaufbereiten Nachfrage evtl. restlos abgebaut werden.

Die hier vorgenommenen Überlegungen können möglicherweise - neben einer Vielzahl weiterer Gründe - erklären, warum es sich für Hersteller oftmals als zweckmäßig erweist, z.B. nur Drogerien oder Uhrenfachgeschäfte zu beliefern.¹⁾ Auch bei noch rigoroserer Beschränkung auf nur ein oder wenige Fachgeschäfte oder Großhändler (möglicherweise mit Alleinvertriebsrecht) innerhalb einer Stadt oder eines Landes können die hier beschriebenen Erwägungen eine Rolle gespielt haben. Aber auch dann, wenn ganz andere Überlegungen für die Entscheidungen von Herstellern zur Händlerselektion ausschlaggebend waren,²⁾ können die hier beschriebenen Zusammenhänge im Verborgenen ihren positiven Einfluß zum Gelingen einer Markeneinführung

1) Vgl. z.B.: Wella will dem Friseur weiter die Treue halten, in: FAZ vom 1.10.69, Nr. 227

2) Vgl. F. RITTNER, Beschränkung des Kundenkreises, in: Der Markenartikel 1958, S. 201

beigetragen haben. Ebenso ist es denkbar, daß sie das Scheitern anderer Marken herbeiführten, ohne daß sich die Geschäftsleitungen über die eigentliche Ursache ihrer verfehlten Politik klar geworden sind.

4.2123 Wachstumswirkungen der Herstellerselektion durch die Händler

4.21231 Die Wirkungen ohne Gegenmaßnahmen der Hersteller

Von relativ schwachen Präferenzen eines Gutes soll dann gesprochen werden, wenn durch einen Verzicht auf bestimmte Händler die bisher über diese Mittler erreichte Nachfrage völlig oder nahezu völlig verloren geht. Die Käufer sind dann nicht bereit, andere als den oder die von ihnen bevorzugten Händler aufzusuchen, um das betreffende Gut zu erstehen. Die örtliche, persönlichen oder sonstigen Präferenzen, die sie für bestimmte Einkaufsquellen hegen, wiegen dann schwerer. Die Präferenzen, die das Gut bei einem Käufer genießt, beginnen erst zu wirken, wenn dieses Gut neben vielen anderen Gütern in diesen bevorzugten Einkaufsquellen zu haben ist. Sie geben dann den Ausschlag dafür, daß der Käufer gerade zu diesem Produkt, dem seine Vorliebe gehört, greift und nicht zu einem Substitut.

Die Fälle, in denen ein Gut über derart schwache Präferenzen verfügt, sind sehr zahlreich. Manche, vornehmlich durch Werbung und geringfügige Produktvariationen geschaffenen Präferenzen, von denen im vorangegangenen Hauptabschnitt die Rede war, sind dieser Art. Die Hersteller solcher Artikel sind deshalb ihrer Bemühungen um eine gute Distribution nicht enthoben. Die Möglichkeiten, die ihnen dafür zur Verfügung stehen, sind aber wesentlich beschränkter als die bei relativ starken Produktpräferenzen. Können

die Hersteller kaum mit umlenkenden Effekten rechnen, wenn sie eine Händlerselektion vornehmen, dann entstehen für die Händler auch keine Nachteile, wenn sie von sich aus solche Artikel aus ihrem Sortiment nehmen, die unter die 'dying line' fallen. Sie werden nun noch unbekümmerter von dieser Möglichkeit Gebrauch machen. Die Position der Hersteller ist dann wesentlich schwächer, weil nun jeder Verlust eines Händlers mit dem nahezu völligen Verlust der über ihn erreichten Nachfrage verbunden ist.

Trotz dieser ungünstigen Situation braucht der Hersteller nun aber doch nicht damit zu rechnen, überall dort einen Händler zu verlieren, wo die Umsätze seines Erzeugnisses unter der 'dying line' liegen. Er kann vielmehr sogar evtl. in einen unerwarteten Nachfragesog geraten und daraus Wachstumspimpulse empfangen. Um die möglichen Wirkungen zu erläutern, soll wieder ein einfacher Modellfall untersucht werden: Auf dem Markt stehen sich vier Hersteller gegenüber, die vier Marken A, B, C und D von z.B. Hundekuchen vertreiben wollen. Die Auffassungen der Nachfrager über die Qualität der einzelnen Marken sind unterschiedlich. Jeder Käufer hat eine Marke, die er etwas mehr schätzt als die übrigen Marken, die ihm als gleichwertig erscheinen. Der Vertrieb erfolgt über Händler, deren Zahl hier zur Vereinfachung auf acht beschränkt bleiben soll. Die Nachfrage nach Hundekuchen erstreckt sich gleichmäßig auf diese Händler und zwar derart, daß jeder Händler mit jeder Marke ca. 25 % Umsatz erzielt. Die Marktanteile der einzelnen Hersteller auf dem Hundekuchenmarkt sind somit während der gemeinsamen Probezeit der vier Marken beim Handel gleich hoch (vgl. Beispiel 1, Tabelle 4-1a auf S. 240).

Die kurzfristigen Erfolge werden aber nicht von Dauer sein. Der Umsatz, den jede Marke bei einem Händler

Auswirkungen der Herstellerselektion durch die Händler
auf die Umsätze und Marktanteile der Hersteller

Beispiel 1

Tabelle 4 -1a

Tabelle 4 - 1b

	Produktumsätze bei Führung sämtlicher Produkte durch jeden Händler					Produktumsätze nach Entscheidung der Händler für das umsatzstärkste Produkt				
	A	B	C	D		A	B	C	D	
Handler 1	103	99	99	99	400	400				400
2	103	99	99	99	400	400				400
3	99	103	99	99	400		400			400
4	99	103	99	99	400		400			400
5	99	99	103	99	400			400		400
6	99	99	103	99	400			400		400
7	99	99	99	103	400				400	400
8	99	99	99	103	400				400	400
	800	800	800	800	3200	800	800	800	800	3200
Marktanteile der einzelnen Produkte	25%	25%	25%	25%	100%	25%	25%	25%	25%	100%

Beispiel 2

Tabelle 4 - 2a

Tabelle 4 - 2b

	Produktumsätze bei Führung sämtlicher Produkte durch jeden Händler					Produktumsätze nach Entscheidung der Händler für das umsatzstärkste Produkt				
	A	B	C	D		A	B	C	D	
Handler 1	78	108	107	107	400	-	400	-	-	400
2	104	98	99	99	400	400	-	-	-	400
3	103	99	99	99	400	400	-	-	-	400
4	103	99	99	99	400	400	-	-	-	400
5	103	99	99	99	400	400	-	-	-	400
6	103	99	99	99	400	400	-	-	-	400
7	103	99	99	99	400	400	-	-	-	400
8	103	99	99	99	400	400	-	-	-	400
	800	800	800	800	3200	2800	400	-	-	3200
Marktanteile der einzelnen Produkte	25%	25%	25%	25%	100%	87,5%	12,5%	-	-	100%

erzielt, liegt bei ca. DM 100. Sämtliche Händler sollen es aber ablehnen einen Artikel zu führen, dessen Umsätze in einer entsprechenden Periode unter DM 350 liegen. Eigentlich müßte nun jeder Händler sämtliche vier Marken aus seinem Sortiment herausnehmen. Dieses Verhalten wäre hier jedoch wegen der engen Substitutionsbeziehungen zwischen den betrachteten Marken nicht sinnvoll. Würde ein Händler stattdessen nur auf einige Marken verzichten, dann würden die meisten der davon betroffenen Käufer nicht extra ein anderes Geschäft aufsuchen, um die Marke, der ihre besonderen - allerdings schwachen - Präferenzen gehören, dort zu erstehen. Sie würden sich vielmehr damit begnügen, auf eines der noch vom Händler geführten Substitute auszuweichen. Dadurch wird es möglich, die Summe der Umsätze, die bisher auf alle vier Marken bei einem Händler entfiel, auf weniger, evtl. nur auf eine einzige Marke zu konzentrieren. Jeder Händler hat somit die Möglichkeit, auf sämtliche Produkte zu verzichten oder die Chancen zu erkennen, die bestehen, wenn er nur eine Marke führt. Mit vier Marken wurden bisher von jedem Händler DM 400 an Umsätzen erzielt. Selbst wenn noch ein geringfügiger Teil der Nachfrage abwandern sollte, wird der verbleibende Rest ausreichen, um die Führung einer einzigen Marke über die Probezeit hinaus zu rechtfertigen.

Der Händler trifft damit die Entscheidung darüber, welchem Hersteller seine gesamte Nachfrage nach den in engen Substitutionsbeziehungen stehenden Marken zufällt. Er kann sich beliebig für eines der vier Erzeugnisse entscheiden. Bei gleichen Handelsspannen sämtlicher Marken ist es für ihn völlig belanglos, ob er seine Entscheidung nach der Umsatzhöhe oder dem Lagerumschlag der einzelnen Artikel oder gar durch Losentscheidung trifft. Für die Hersteller wird sein Urteil allerdings entweder zur

Quelle von Wachstumschancen oder zur Barriere, die sie daran hindert, ein vorhandenes Kaufkraftpotential abzuschöpfen. Je bedeutsamer der Händler umsatzmäßig ist, desto bedeutsamer ist seine Entscheidung für den Umsatz der Hersteller. Die Verteilung der Marktanteile der betrachteten Marken wird nach den Händlerentscheidungen wahrscheinlich anders aussehen, als wenn die Wahl der Konsumenten dafür ausschlaggebend wäre. Das Ergebnis ist vergleichbar den Wahlergebnissen, die sich beim Mehrheitswahlssystem ergeben, wo der siegreichen Partei bzw. dem siegreichen Kandidaten eines Wahlbezirkes sämtliche Stimmen dieses Wahlbezirkes auch dann zugesprochen werden, wenn der Sieg nur sehr knapp war.

An dem eingangs geschilderten Beispiel soll veranschaulicht werden, welche Veränderungen bei Herstellerselektion durch die Händler eintreten können. Einer der Extremfälle besteht darin, daß die Marktanteile genauso ausfallen, als wenn die Konsumenten die Entscheidung getroffen hätten. Das würde z.B. geschehen, wenn die Händler ihre Wahl nach der Umsatzhöhe der einzelnen Artikel treffen. Die Händler eins und zwei würden sich dann für die Marke A entscheiden, bei der die Umsätze DM 103 betragen, die Händler drei und vier für die Marke B usw. (vgl. Beispiel 1, Tabelle 4-1b). Die Marktanteile der Artikel bleiben dadurch unverändert. Die Umsätze einer Marke konzentrieren sich nun aber auf wenige Händler. Der größte Teil der Konsumenten, die z.B. die Marke A bevorzugen, geht nun an andere Marken verloren. Dafür gewinnt Marke A ebensoviel neue Nachfrage durch jene Käufer hinzu, deren Vorlieben den übrigen Marken gehört, die aber nicht bewirkt sind, deshalb ihre Händler zu wechseln.

Eine leichte Verschiebung der Umsätze in der Ausgangssituation kann aber bereits ein völlig anderes Ergebnis liefern. Beispiel 2, Tabelle 4-2a gibt eine solche Ausgangssituation wieder. An der Beliebtheit der Marken hat sich insgesamt nichts verändert. Nur die Verteilung ihrer Nachfrage auf die einzelnen Händler ist geringfügig gegenüber der Verteilung in Tabelle 4-1a verschoben. Nehmen die Händler ihre Selektion wieder nach der Umsatzhöhe vor, dann erhält man nach ihren Entscheidungen eine starke Verschiebung der Marktanteile. Nun entscheiden sich die Händler zwei bis acht zugunsten der Marke A, weil sie bei ihnen umsatzmäßig gegenüber den übrigen Marken geringfügig überlegen ist. Lediglich Händler eins entscheidet sich zugunsten der Marke B. Die übrigen Marken C und D finden überhaupt keinen Händler mehr, der bereit wäre, sie zu führen. Obgleich sie ebensogut wie die übrigen Marken im Hinblick auf die Konsumentenwünsche konzipiert wurden, scheiden sie aus dem Markt aus, weil sie keine Verteiler finden. Die Marke A hingegen erringt einen Marktanteil von 87,5 %, während sich B mit einem Marktanteil von 12,5 % zufrieden geben muß. Allein die Entscheidungen der Händler können somit für den Wachstumserfolg oder -mißerfolg einer Marke ausschlaggebend sein.

4.21232 Einschränkung und Erweiterung der bisherigen Ausführungen

Gegen die bisherigen Ausführungen über Herstellerselektion durch die Händler könnte man vorbringen, sie hätten nur für eine sehr beschränkte Zahl umsatzschwacher Artikel Aussagefähigkeit. Für gut eingeführte Marken hingegen, die weit über der 'dying line' liegen, kämen sie nicht mehr in Betracht.

Das ist aber nicht unbedingt der Fall. Selbst wenn die 'dying lines' sämtlicher Händler in den soeben verwendeten Beispielen bei DM 50-liegen, kann eine Beschränkung des Sortiments auf ein oder zwei Marken Hundekuchen für den Handel vorteilhaft sein. Zwar werfen sämtliche Marken nach Überschreitung der kritischen Umsatzschwelle einen Gewinn oder Deckungsbeitrag ab, doch sind auch jetzt noch meistens Rationalisierungsvorteile möglich, wenn man auf einige Marken verzichtet. Solche Vorteile entstehen z.B. beim Einkauf, bei der Lagerung, bei der Darbietung im Regal oder Katalog (Einsparungen an Regalfläche bzw. Katalogfläche beim Versandgeschäft) sowie bei der Zahlungsabwicklung. Der Händler wird nun aber die Rationalisierungsvorteile gegenüber bestimmten akquisitorischen Nachteilen des kleineren Sortiments abwägen müssen, bevor er sich gegen ein Produkt entscheidet. Auch bei schwachen Produktpräferenzen war ja nicht ausgeschlossen, daß ein kleiner Teil der Käufer den Händler wechselt, um die bevorzugte Marke woanders zu erhalten. Dennoch kann sich auch bei einem solchen Abwägen die Beschränkung des Sortiments als vorteilhaft erweisen. Die Entscheidung wird um so eher für die Herstellerselektion ausfallen, je größer die Zahl der zur Wahl stehenden Marken ist. Die Selektion verhindert dann, daß die Sortimente der Händler bei einzelnen Produktgruppen zu sehr anschwellen.

Jeder Verzicht eines Händlers auf eine der angebotenen Marken kann bereits zu einer Verschiebung der Marktanteile sämtlicher Marken führen. Häufen sich solche Entscheidungen, dann kann dies für einige Marken evtl. zum Ausscheiden aus dem Markt führen, während andere Marken expandieren. Der Unterschied zu den bisher behandelten Situationen besteht darin, daß die Reduzierung des Händlersortiments nicht mehr zwingend erfolgen muß. Teilweise wird der Händler auch zu dem Schluß gelangen, daß ihm ein vollständiges Sortiment mehr Vorteile bietet.

Die Chancen oder Gefahren der Herstellerselektion bestehen jedoch grundsätzlich auch dann noch, wenn bereits sämtliche in engen Substitutionsbeziehungen stehenden Artikel die Mindestumsätze überschritten haben.

Gegen das vorgetragene Modellbeispiel der Tabellen 4-2a und 4-2b könnte weiter eingewandt werden, daß die plötzlichen Entscheidungen der Händler zugunsten einer Marke (hier der Marke A) den betreffenden Hersteller in große Verlegenheit bringen könnten, weil seine Kapazitäten nicht ausreichen. Dieser Einwand wird in vielen Fällen zutreffen. Der Hersteller A z.B. könnte wahrscheinlich nicht die gesamte ihm zufallende Nachfrage befriedigen. Bis zur Ausweitung seiner Kapazität hätte er wesentlich längere Lieferfristen als seine Konkurrenten, was viele Händler zu einer Überprüfung ihrer ursprünglichen Entscheidung veranlassen würde. Sie würden sich dann vermutlich an einen der noch sofort lieferfähigen Hersteller B, C oder D wenden. Dadurch würde sich eine gleichmäßige Verteilung der Marktanteile ergeben. Kapazitätsbeschränkungen würden somit in dem Beispiel 2 vor dem extremen Ergebnis der Tabelle 4-2b bewahren und einen nivellierenden Einfluß ausüben. Das Beispiel gilt nur unter der recht unrealistischen Voraussetzung, daß Kapazitätsprobleme im Produktionssektor oder anderen Funktionsbereichen der Befriedigung der Nachfrage nicht im Wege stehen. Nur selten werden sich deshalb solche Extremsituationen kurzfristig verwirklichen lassen. Die Verschiebungen werden sich stets im Rahmen der Produktions-, Beschaffungs- und Finanzierungsmöglichkeiten halten müssen. Aber auch dann, wenn sich zunächst nur eine Veränderung der Marktanteile von z.B. 40 % für die Marke A und jeweils 20 % für die übrigen Marken realisieren ließe, wird man noch von einem recht beachtlichen Einfluß der Händler sprechen müssen.

4.21233 Verkaufsförderung als Gegenmaßnahme der Hersteller

Wenn nun die Verteilung der Marktanteile in der zuletzt beschriebenen Weise zunächst einmal zur Ruhe gekommen ist, dann wird diese Ruhe kaum von großer Dauer sein. Langfristig stehen Kapazitätsbeschränkungen einer allmählichen Verschiebung der Nachfrage nicht mehr im Wege. Allerdings haben die Händler nach erfolgter Herstellerselektion eigentlich keinen Anlaß mehr, ihre Entscheidung noch zu korrigieren, um auf eine andere Marke zu wechseln. Üben jedoch die Händlerentscheidungen einen derartig bedeutsamen Einfluß auf den Absatz der Hersteller aus, weil die Produkte wegen ihrer schwachen Präferenzen leicht substituierbar sind, dann ist der ideale Ansatzpunkt für die sog. Verkaufsförderung beim Handel gegeben.¹⁾ Die Hersteller haben sich eine Reihe von Möglichkeiten einfallen lassen, um die Dispositionen der Händler mit teils ökonomischen, teils außerhalb der Geschäftssphäre liegenden Maßnahmen zu beeinflussen. Hierzu gehören Sonder- und Mengenrabatte, Verteilung von Display-Material und die Veranstaltung von Verkaufswettbewerben²⁾ ebenso, wie ein Bunter Abend für 3000 bayerische Ladenbesitzer im Münchner Zirkus Krone oder die Einladung deutscher Radiohändler für ein Wochenende nach Paris auf Einladung eines japanischen Elektro-Konzerns.³⁾

- 1) In diesem Teil der Arbeit interessieren nur Maßnahmen, die innerhalb des Bereiches der Absatzweggestaltung ergriffen werden. In einem konkreten Fall müßten an dieser Stelle auch die Möglichkeiten der Werbung geprüft werden. Ob Werbung in Betracht kommt, läßt sich mit dem im Werbeteil entwickelten 'Idealen Polaritätsprofil für Märkte mit werbungsbedingten Wachstumschancen' schnell ermitteln.
- 2) Vgl. P. SPILLARD, Praktische Verkaufsförderung, München 1967, S. 87 ff
- 3) Verkaufsförderung, in: Spiegel 46/1968, S. 94 u. 97

All diese Maßnahmen sind u. a. geeignet, um die Einkaufsgewohnheiten der Händler ~~zu~~gunsten eines noch nicht oder nicht ausreichend berücksichtigten Anbieters zu verändern. Hierdurch kann es möglich sein, die Verteilung der Marktanteile ganz allmählich oder sprunghaft wieder in Bewegung zu bringen und schließlich doch ein Ergebnis zu erzielen, wie es Tabelle 4-2 b zeigt. Die Unternehmung, die in der ersten Phase der Herstellerselektion den größten Wachstumssprung für sich verzeichnen konnte, wird vielfach ihren Vorsprung noch weiter ausbauen können. Sie verfügt bei der Verkaufsförderung über die größeren finanziellen Mittel, wenn die Hersteller in den übrigen Bereichen mit gleichen Stückkosten arbeiten. Wieder braucht an der Qualität der Erzeugnisse nichts geändert zu sein. Die Marken können im Hinblick auf die Bedürfnisse der Verwender völlig gleichwertig konzipiert sein.

Besonderes Interesse verdienen an dieser Stelle noch jene verkaufsfördernden Maßnahmen, die Vergünstigungen erst nach Abnahme bestimmter Mindestmengen einräumen. Hierzu zählen z.B. Mengenrabatte sowie alle attraktiven Zugaben, die erst nach Abnahme bestimmter Mengeneinheiten gewährt werden. Solche Maßnahmen sind von den Herstellern manchmal gar nicht primär als Wettbewerbsinstrument vorgesehen, sondern sollen der Rationalisierung der Verkaufsbemühungen, des Versandes, des Inkassos usw. dienen. Dennoch könnten sie eine ähnliche Wirkung ausüben, wie sie für die 'dying line' bei schwachen Produktpräferenzen herausgearbeitet wurden. Der Händler erhält durch sie Anreize, die Bezüge einiger Marken einzuschränken, um von anderen Herstellern mehr beziehen zu können und damit in den Genuß von Mengenrabatten oder anderen Vergünstigungen zu gelangen. Die Herstellerselektion kann dadurch bei einem Umsatzniveau wieder reizvoll werden, bei dem die 'dying line' schon längst keinen Einfluß mehr ausübt, weil sie von sämtlichen relevanten Artikeln weit überschritten wurde. Wieder muß vor der Selektion allerdings noch abge-

wogen werden, ob z.B. die Mengenrabatte die Nachteile durch evtl. abspringende Kunden¹⁾ rechtfertigen.

Würden in den Beispielen der Tabellen 4-1a und 4-2a die 'dying lines' statt bei DM 350 schon bei DM 50 überschritten, dann könnte jeder Händler die vier Marken A bis D gemeinsam führen. Hielten es nun sämtliche Hersteller aus Rationalisierungs- oder anderen Gründen für ratsam, ab DM 350 (also bei der alten 'dying-line') einen bedeutsamen Mengenrabatt einzuräumen, dann entstünden ähnliche Situationen, wie in den alten Beispielen. Diesmal wäre es aber nicht die nach Unterschreitung der 'dying-line' fehlende Rentabilität, die den Händlern eine Beschränkung auf eine Marke nahelegt, sondern die Ausnutzung eines zusätzlichen Rentabilitätsvorteils, der erst mit der Abnahme von DM 350 einer Marke anfällt. Nachteile durch abspringende Kunden sollen in den Beispielen nicht entstehen, wenn die Händler ihr Sortiment beschränken. Die Händler könnten sich wieder beliebig für einen der Artikel entscheiden. Sie würden den Artikel mit den höchsten Mengenrabatten bevorzugen. Bei gleich hohen Rabatten würden sie sich möglicherweise für die in der Ausgangssituation umsatzstärkste Marke entscheiden. Die Herstellerselektion aufgrund von Mengenrabatten würde dann wieder zu Ergebnissen führen, wie sie in den Tabellen 4-1b und 4-2b dargestellt sind.

- 1) Diese Nachteile können bei 'relativ schwachen Produktpräferenzen' definitionsgemäß nicht sehr groß sein.
- 2) Durch die Bildung von Gesamtumsatzrabattkartellen wird die Wirkung der Herstellerselektion aufgrund von Mengenrabatten zwischen den Kartellmitgliedern ausgeschaltet. Der Händler kann sein Sortiment dann aus sämtlichen Produkten der im Kartell zusammengeschlossenen Hersteller zusammenstellen, ohne auf den Rabatt verzichten zu müssen, den er auf die mit sämtlichen Kartellmitgliedern getätigten Umsätze erhält. Die Herstellerselektion der Händler wird sich nun um so stärker gegen Hersteller richten, die Kartellaußenseiter sind.

4.21234 Ein Beispiel für Herstellerselektion

Sucht man in der Wirtschaftspraxis nach einem Beispiel für Herstellerselektion, dann wird man vergebens nach Vergleichssituationen Ausschau halten, wie sie in den Modellbeispielen durch Gegenüberstellung der Tabellen 4-1a und 4-1b und der Tabellen 4-2a und 4-2b dargestellt werden konnten. Nur selten werden die in engen Substitutionsbeziehungen stehenden Artikel zum gleichen Zeitpunkt auf dem Markterscheinen und eine gemeinsame Probezeit bei sämtlichen Händlern durchlaufen. Somit wird man auch kaum feststellen können, welche Marktanteile entstehen würden, wenn sämtliche Artikel über die gleiche Distribution verfügen. Die in den Tabellen 4-1a und 4-2a dargestellten Ausgangssituationen wird man deshalb in der Wirklichkeit meistens nicht ermitteln können. Dennoch gibt es Anhaltspunkte dafür, daß Verschiebungen gegenüber jener Verteilung der Marktanteile eintreten, die entstehen würde, wenn jeder Händler sämtliche Produkte führt.

So erwähnt z.B. in einer Studie über den Markt für Aluminiumhaushaltsfolie der Produktmanager für die Marke 'alustar' die geringe Distribution, die sein Artikel in dem wichtigsten Geschäftstyp, den Filialen und Konsumgenossenschaften erzielen konnte. "Diese Kunden weigern sich strikt, alustar als zweite Marke neben Melitta aufzunehmen, da die Umschlaggeschwindigkeit noch zu gering ist, um zwei Marken nebeneinander zu führen."¹⁾ Die Händler rechnen somit offenbar nicht damit, daß die Marke 'alustar' einen völlig neuen Käuferkreis anspricht. Vielmehr wird wohl lediglich mit einer Schrumpfung der Nachfrage nach Melitta gerechnet, wenn das Sortiment

1) R. KUNZE, Der Markt für Aluminium-Haushaltsfolie in der Bundesrepublik, unveröffentlichter Bericht der Marketingabteilung der Firma Dr. August Oetker.

um alustar erweitert wird. Die sich dann auf beide Marken erstreckende Nachfrage wird offenbar noch nicht als ausreichend erachtet, um jede Marke mit einer attraktiven Umschlaggeschwindigkeit zu versehen. Durch die Entscheidung der Händler gegen alustar bleibt wenigstens eine Marke oberhalb der 'dying line', alustar entgeht dadurch eine potentielle Nachfrage, die der Marke Melitta zufällt, weil sie Dank ihrer längeren Betätigung im Verpackungssektor von der Herstellerselektion begünstigt wird.

4.2124 Mischformen

Von relativ starken Präferenzen wurde gesprochen, wenn der überwiegende Teil der Käufer auf eine Auswahl von Händlern umlenkbar war. In solchen Fällen war es oftmals für den Hersteller ratsam, Händlerselektion zu betreiben. Als relativ schwach wurden die Präferenzen bezeichnet, wenn der überwiegende Teil der Verwender nicht bereit war, den Händler zu wechseln, um das von ihm bevorzugte Produkt zu erhalten. Hier war der Hersteller darauf angewiesen, die Ergebnisse der Herstellerselektion abzuwarten, wobei er auch versuchen konnte, die Entscheidungen der Händler zu seinen Gunsten zu beeinflussen.

Nicht immer wird man aber von einem Artikel eindeutig sagen können, ob er bei den Verwendern relativ starke oder relativ schwache Präferenzen im hier definierten Sinne genießt. Wie soll sich der Hersteller nun bei Artikeln verhalten, die nicht die Umsatzanforderungen des Handels erfüllen und bei denen der überwiegende Teil der Nachfrage weder umlenkbar ist, noch dem Händler die Treue hält? Denkbar wäre z.B. eine Situation, in der bei etwa 40 % der potentiellen Verwendernachfrage die Präferenzen stark genug sind, um diese Nach-

frage auf eine auserlesene kleine Gruppe von Händlern umzulenken, während die übrigen 60 % durch eine solche Händlerselektion verloren gingen. Eine allgemeingültige Verhaltensregel gibt es hier nicht. Der Unternehmer kann sich sowohl für Hersteller- wie auch für Händlerselektion entscheiden. Je nach Mentalität und Marktposition wird er die mit jeder Möglichkeit verbundenen Vor- und Nachteile unterschiedlich einschätzen und bewerten.

Die Herstellerselektion birgt für den Hersteller einerseits das große Risiko in sich, daß er schlechter abschneidet als wenn er Händlerselektion betrieben hätte. Es besteht für ihn sogar die Gefahr, evtl. völlig aus dem Markt zu scheiden (vgl. die Marken B sowie C und D in Tabelle 4-2b auf S. 240). Andererseits besteht aber auch die Chance, von der Herstellerselektion zu profitieren und größer zu werden als es von der Konzipierung der Marke hinsichtlich der Verwenderwünsche gerechtfertigt wäre. Je mehr die Unternehmung durch Verkaufsförderung oder Werbung bei den Verwendern auf die Entscheidungen der Händler einzuwirken vermag, desto eher kann sie darauf hoffen, über die Herstellerselektion Wachstumsimpulse zu empfangen.

Entscheidet sich der Unternehmer für die Händlerselektion, dann wird er versuchen müssen, die 40 % umlenkbare Nachfrage mit relativ starken Präferenzen so zu nutzen, daß er bei einer großen Zahl von ihm selbst bestimmter Händler die 'dying line' überschreitet. Ihm geht dann zwar ein großer Teil der kaufbereiten Nachfrage verloren, doch hätte er ohne Händlerselektion möglicherweise überhaupt keinen Absatz gefunden oder aber noch weniger als nun. Die Zusammenhänge sind im einzelnen geschildert worden und brauchen hier nicht wiederholt zu werden.

Je nachdem, welche Risikobereitschaft der Hersteller hat und wie er die Stärke seines Verkaufsförderungspotentials einschätzt, wird er sich nun für die Händlerselektion entscheiden oder auf günstige Wachstumswirkungen aus der Herstellerselektion hoffen. Ist er sehr risikofreudig und hat er das Vertrauen, durch Verkaufsförderung und andere Maßnahmen die Entscheidungen der Händler zu seinen Gunsten beeinflussen zu können, dann wird er auf die Herstellerselektion setzen. Ein vorsichtiger Hersteller mit geringen Möglichkeiten der Verkaufsförderung wird dagegen den risiko- aber auch chancenärmeren Weg der Händlerselektion vorziehen oder ergreifen müssen.

4.22 Wachstumsursachen auf der Kostenseite

4.221 Begriffe und Überblick

Damit Erzeugnisse den Weg vom Fertigwarenlager des Herstellers bis zum Eingangslager der Verwender zurücklegen können, sind zahlreiche Distributionstätigkeiten erforderlich. Für diese Tätigkeiten fallen Kosten an, die üblicherweise als Kosten des Absatzweges oder Distributionskosten bezeichnet werden. Ihre Höhe pro Stück ergibt sich aus der Differenz zwischen den Einstandspreisen der Verwender und den um die Stückgewinne erhöhten Produktionsstückkosten des Herstellers.¹⁾

Da der Begriff Absatzweg in dieser Arbeit nicht unbedingt an den Weg zwischen Herstellern und Verwendern gebunden sein soll, sondern ebenso gut auf den Weg zwischen beliebigen

1) Vgl. auch die Definition der Distributionskosten bei R. SEYFFERT (Wege und Kosten der Distribution der industriellgefertigten Konsumwaren, Köln u. Opladen 1966, S. 7), mit der die hier noch vorzunehmende Definition allerdings nicht völlig übereinstimmt.

anderen Stufen bezogen werden kann, soll auch der Begriff Distributionskosten hier ebenso elastisch an die jeweilige Fragestellung angepaßt werden.

Außerdem sollen - abweichend von der Literatur - die beiden Empfänger der Güter bis zum Abschluß des Beschaffungsvorgangs anfallenden Kosten mit in die Definition einbezogen werden, denn auch ihre Höhe wird wesentlich durch die Gestaltung der vorgelagerten Tätigkeiten beeinflusst.

Die Distributionskosten setzen sich hier somit zusammen aus den Vertriebskosten des Herstellers, den Beschaffungskosten der Endstufe des jeweils betrachteten Absatzweges sowie den Handelsspannen sämtlicher dazwischen geschalteter Handelsbetriebe.

Untersuchungen über Distributionskosten stoßen sehr schnell in die Grenzen analytischer Betrachtungen, wenn man die Handelsspanne als vorgegebene Größe hinnimmt. Ein großer Teil der Distributionskosten wird damit dem Versuch entzogen, weitere Einflußfaktoren aufzuspüren. Dieser Weg soll hier nicht beschritten werden. Ansatzpunkt für die folgende Analyse ist die Zerlegung der Handelsspanne in einen Gewinnanteil und jenen anderen Teil, der zur Deckung der Handlungskosten herangezogen wird. Nun zeigt sich, daß lediglich noch die Händlergewinne gegebene Größen sind, während die Handlungskosten nach ihren Einflußgrößen untersucht werden können. Dadurch wird es möglich, einen größeren Teil der Distributionskosten exakten Analysen zugänglich zu machen.

Fragt man nach den Zusammenhängen zwischen den Distributionskosten eines Herstellers und seinem Unternehmenswachstum, so bietet sich zunächst wieder ein Vergleich zwischen verschiedenen Unternehmensgrößen an. Die zu beantwortende Frage lautet hier: Belasten die Distributionskosten Hersteller verschiedener Größe in gleichem Maße oder fallen für kleine und große Hersteller derselben Branche unterschiedliche Distributionsstückkosten an? Die Beantwortung dieser Frage kann nur für jeden Absatzweg einzeln erfolgen. Sollten sich dabei für beide Absatzwege Kostenvor- bzw. -nachteile bestimmter Unternehmens-

größen ermitteln lassen, dann wäre es weiter interessant zu erfahren, ob die Höhe dieser Kostendifferenzen von der Art des Absatzweges beeinflußt wird. Diese Fragen sollen im ersten Teil der folgenden Untersuchung behandelt werden. Dabei muß allerdings darauf hingewiesen werden, daß die hierfür gewählte mathematische Form der Untersuchung an dieser Stelle noch nicht erforderlich gewesen wäre. Die mit ihr, unter den gewählten Prämissen, zu erzielenden Ergebnisse wären auch durch verbale Überlegungen zu gewinnen gewesen. Der exakte mathematische Weg wurde jedoch vorgezogen, weil die verwendeten Formeln sowieso für die im zweiten Teil folgenden Untersuchungen hätten entwickelt werden müssen. Der gegenüber verbaler Argumentation an dieser Stelle anfallende Mehraufwand wird somit durch Einsparungen an anderer Stelle ausgeglichen.

Im zweiten Teil der Untersuchung wird dann nach Zusammenhängen zwischen der Wahl des Absatzweges und der Größe eines Herstellers gesucht, wenn für diese Wahl allein die Distributionskosten maßgebend sein sollten. Bei einem solchen Versuch wird man evtl. auch einem negativen Ergebnis einen Aussagewert beimessen müssen. Denkbar wäre beispielsweise der Nachweis, daß die Wahl des Absatzweges unabhängig von der Herstellergröße ist und allein von anderen Bestimmungsfaktoren beeinflußt wird, wie z.B. der Zahl der in den Absatzweg eingeschalteten Groß- und Einzelhändler oder deren Kostenfunktionen. Aber auch die Feststellung, daß bei einer reinen Kostenbetrachtung immer nur der direkte oder der indirekte Absatzweg vorteilhaft wäre, dürfte nicht überraschen. Die Zwischenschaltung von Händlern beim indirekten Weg könnte möglicherweise stets zu höheren Kosten führen als die direkte Belieferung. Die in der Wirklichkeit zu beobachtende Einschaltung des Handels könnte dennoch sinnvoll sein, weil z.B. das

breitere Sortiment der Händler oder andere Erlösaspekte die Kostennachteile überkompensieren könnten. Umgekehrt könnte sich möglicherweise der direkte Absatzweg als der stets aufwendigere erweisen und nur deshalb in der Praxis teilweise gewählt werden, weil er dann trotz höherer Kosten bessere Umsatzergebnisse verspricht. Die Erwartungen, die man ohne exakte Untersuchungen hegen kann, bieten somit einen weiten Spielraum für mögliche Lösungen.

Sollte sich am Ende der Untersuchungen herausstellen, daß die größere Unternehmung gegenüber der kleineren Kostenvorteile im Distributionsbereich aufweist, dann müßte in einem späteren Abschnitt noch gezeigt werden, wie solche Kostenvorteile als Impulse für einen Wachstumsprozeß wirken können.

4.222 Entwicklungen der Grundlagen für die hier zu entwickelnden Distributionskostenmodelle

Um die geplanten Kostenvergleiche durchführen zu können, müssen zunächst einmal genaue Angaben über die Gestaltung der Absatzwege vorliegen. Hierzu gehört die Benennung der Endstufen der zu betrachtenden Absatzwege sowie die Zahl der bei indirektem Absatz zwischen diese Endstufen geschalteten Handelsstufen. Darüber hinaus muß bekannt sein, welche Absatzformen im Einzelfall vorliegen. Es muß somit Klarheit darüber bestehen, ob z.B. der direkte Absatz über das Versandgeschäft, über Reisende oder Verkaufsniederlassungen durchgeführt werden soll.

Um eine Vorstellung über den Umfang und die Abhängigkeiten der Kosten zu gewinnen, ist außer dieser genauen Kennzeichnung der Absatzwege noch eine detaillierte Kenntnis der auf jeder Stufe ausgeübten Tätigkeiten erforderlich. So ist es z.B. wichtig zu wissen, ob der Großhandel Markterschließungs-, Transport- oder Lagerhaltungsfunktionen ausübt, die der Hersteller im Falle der Aus-

schaltung dieser Handelsstufe selbst übernehmen müßte.

Ziel einer vollständigen Distributionslehre müßte es sein, der ganzen Fülle der eben aufgezählten Erscheinungsformen in verschiedenen Einzelansätzen oder in einem alles umfassenden Gesamtansatz Rechnung zu tragen. Wie stets, wenn Neuland zu betreten ist, wird man sich jedoch zunächst mit der Erreichung bescheidenerer Ziele begnügen müssen.

Es sei somit angenommen, eine bestimmte Zahl von Herstellern hätte eine vorgegebene Zahl von Einzelhändlern zu beliefern, damit eine genügende räumliche Verteilung des Angebots gewährleistet ist. Die Belieferung kann direkt von den Herstellern an die Einzelhändler erfolgen. Es wäre aber auch denkbar, Großhändler dazwischen zu schalten. Die Kosten der Auslieferung an die folgende Stufe werden stets vom Verkäufer getragen. Diese Absatzform entspricht der des Versandes. Andere, evtl. ergänzende Absatzformen, wie Reisende, Auslieferungslager oder Kundendienstorganisationen bleiben unberücksichtigt. Die zu vergleichenden Situationen können durch folgende Darstellung veranschaulicht werden, wobei die Zahl der Marktteilnehmer beliebig verändert werden könnte:

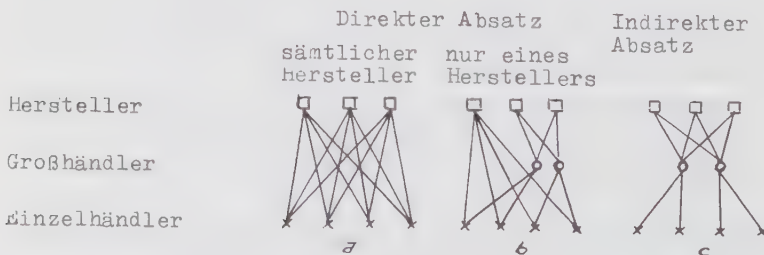


Abb. 4-4

Im Fall a haben sich sämtliche Hersteller für den direkten Absatz entschieden, im Fall c dagegen sämtliche Hersteller für den indirekten Weg. Später wird noch gezeigt, daß die Kostenbelastung nicht nur durch die eigene Wahl des Absatzweges beeinflußt werden kann, sondern auch von den Absatzwegen, welche die Konkurrenten einschlagen. Als einziges Beispiel für das Nebeneinander verschiedener Absatzwege soll deshalb der Fall b mit in die Betrachtungen aufgenommen werden. Die Überlegungen werden sich allerdings nur auf den einen Hersteller richten, der als einziger auf die Benutzung des indirekten Absatzweges verzichtet. Wenn nichts besonderes erwähnt wird, gelten die Ausführungen über den direkten Absatz sowohl für den Fall a wie auch für den Fall b. Nur dort, wo es sich als zweckmäßig erweist, erfolgt eine Beschränkung auf einen der beiden Fälle unter ausdrücklicher Erwähnung.

In der Übersicht auf S. 258 ist versucht worden, jene Tätigkeiten zusammenzustellen, deren Kostenhöhe durch die Entscheidung des Herstellers für den direkten oder indirekten Absatzweg beeinflußt wird. Sie kann sicher keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben, doch dürfte es sich um eine Auswahl der wichtigsten distributiven Tätigkeiten handeln. Der Übersicht ist weiterhin zu entnehmen, ob die einzelnen kostenverursachenden Vorrichtungen bzw. Funktionen beim Hersteller, beim Groß- oder Einzelhändler anfallen.

Nach näherer Betrachtung der einzelnen Tätigkeiten erweist es sich für die Kostenanalyse jedoch nicht als erforderlich, die ganze Vielfalt von Tätigkeiten im Auge zu behalten. Bei manchen Tätigkeiten kann man ein derart gleichartiges Kostenverhalten vermuten, daß es zweckmäßig ist, sie für die weitere Analyse wieder zu einer

Tätigkeiten des Distributionsweges, deren Kosten durch die Wahl des Absatzweges eines Herstellers beeinflusst werden

Direkter Absatzweg

Lagerhaltung

Auftragszusammenstellung

Abzählen der bestellten Mengen

Vom Lager bzw. aus den Regalen holen

Versand

Verpacken

Verladen bzw. Absenden

Rechnungen schreiben und versenden

Inkasso (Buchungen evtl. Mahnungen)

Transport

Indirekter Absatzweg

Lagerhaltung

Auftragszusammenstellung

Abzählen der bestellten Mengen

Vom Lager bzw. aus den Regalen holen

Versand

Verpacken

Verladen bzw. Absenden

Rechnungen schreiben und versenden

Inkasso (Buchungen evtl. Mahnungen)

Transport

Beschaffung

Bestellung

Annahme, Vergleich des Eingangs mit Bestellung

Rechnung prüfen, Verbuchung, Bezahlung

Lagerhaltung

Auftragszusammenstellung

Abzählen der bestellten Mengen

Vom Lager bzw. aus den Regalen holen

Versand

Verpacken

Verladen bzw. Absenden

Rechnungen schreiben und versenden

Inkasso (evtl. Mahnungen)

Transport

Beschaffung

Bestellung

Annahme, Vergleich des Eingangs mit Bestellung

Rechnung prüfen, Verbuchung, Bezahlung

Beschaffung

Bestellung

Annahme, Vergleich des Eingangs mit Bestellung

Rechnung prüfen, Verbuchung, Bezahlung

HAUPTKATEGORIEN

GRUNDKATEGORIEN

UNTERSUCHUNG

einheitlichen Verrichtungsgruppe zusammenzufassen. Wegen ihres unterschiedlichen Kostenverhaltens ist es aber notwendig, weiterhin die Verrichtungsgruppen

Beschaffung

Lagerung

Auftragszusammenstellung

Versand (einschl. Inkasso) und

Transport

auseinander zu halten.

Um die quantitative Analyse weiter zu vereinfachen, soll angenommen werden, die Transportkosten seien eine lineare Funktion der Gewichtskilometer (z.B. Tonnenkilometer). Die Strecken zwischen Herstellern und Einzelhändlern sollen durch die Zwischenschaltung von Großhändlern nicht wesentlich gegenüber dem direkten Transportweg verändert werden. Dadurch werden die Transportkosten für die vorzunehmenden Kostenvergleiche unbedeutend. Sie können deshalb aus der Betrachtung ausgeklammert werden.

Auch die Lagerhaltungsfunktion soll nicht in die quantitative Analyse mit einbezogen werden. Ihre exakte Berücksichtigung würde schlagartig eine Fülle weiterer Probleme (wie z.B. optimale Bestellmenge) mit sich bringen, die in einem ersten Ansatz wohl kaum zu bewältigen wären. Es soll deshalb angenommen werden, Groß- und Kleinbetriebe seien, unabhängig von dem eingeschlagenen Absatzweg, im gleichen Maße mit Lagerkosten pro Umsatzeinheit zu belasten. Dadurch können auch die Lagerkosten bei den vorzunehmenden Kostenvergleichen vernachlässigt werden.

Diese Prämissen mindern den Wert der folgenden Untersuchung erheblich. Dennoch erscheinen mir die mit diesen Einschränkungen zu erzielenden Ergebnisse den immer noch erheblichen Aufwand der weiteren Analysen zu rechtfertigen.

Beschaffungskosten, soweit sie für den Vergleich von Interesse sind, fallen beim Groß- und beim Einzelhändler an. Sie sollen deshalb durch die Indizes GH bzw. EH voneinander unterschieden werden. Es sei angenommen, mit jeder Bestellung bzw. Lieferung ~~sd~~ ein bestimmter fixer Kostenblock verbunden, der unabhängig von der Größe der Bestellung ist. Solche Kosten entstehen z.B. durch Telefonate oder Briefe bei der Auftragsvergabe oder bei der Verbuchung und Bezahlung der Rechnungsbeträge. Dieser fixe Betrag pro Bestellung soll mit b_{GH}^f bzw. b_{EH}^f bezeichnet werden.

Bei der Warenannahme, dem Vergleich der Eingänge mit der Bestellung und der Rechnungsüberprüfung werden die Kosten aber auch von dem Umfang der Sendungen mitbestimmt. So wird man einen höheren Rechnungsbetrag evtl. sorgfältiger überprüfen, und auch das Nachzählen größerer Sendungen erfordert mehr Aufwand als das kleinerer Sendungen. Man wird der Realität wohl gerecht, wenn man annimmt, daß diese mit dem Lieferungsumfang variierenden Kosten, weder proportional noch überproportional zur Lieferungsgröße zunehmen, sondern mit abnehmender Steigung anwachsen. Bei den mit der Auftrags- bzw. Lieferungsgröße variablen Kosten soll deshalb stets ein parabolischer Verlauf unterstellt werden.¹⁾ Sie weisen mathematisch somit folgende

1) Die folgenden Modellbildungen könnten, statt mit unterproportional zur Bestellgröße anwachsenden variablen Kosten, ebenso gut auch mit linear oder überproportional steigenden variablen Kosten durchgeführt werden. Zumindest die Ergebnisse des Abschnittes 4.223 würden dann anders ausfallen. Da jedoch solche Kostenverläufe vermutlich nicht der Wirklichkeit entsprechen, scheinen auch die auf ihnen basierenden Ergebnisse nur wenig Aussagekraft zu haben.

explizite Form auf:

$b_{GH}^v \sqrt{x}$ bzw. $b_{EH}^v \sqrt{x}$. Das x steht hier für die Lieferungs- bzw. Auftragsgröße. Die Bestellkosten einer Lieferung bzw. eines Auftrages betragen somit:

$$(4.1a) \quad b_{GH}^f + b_{GH}^v \sqrt{x} \quad \text{für den Großhändler}$$

$$(4.1b) \quad b_{EH}^f + b_{EH}^v \sqrt{x} \quad \text{für den Einzelhändler}$$

Analoge Überlegungen können zu den Kosten der Auftragszusammenstellung und denen des Versandes angestellt werden. Auch sie lassen sich zerlegen in fixe Kosten pro Auftrag bzw. Lieferung und solche, die mit der Höhe des Auftrags (der Lieferung) variieren. Aus der Übersicht auf S. 258 ist zu ersehen, daß diese Kostenarten beim Hersteller und beim Großhändler anfallen. Sie sollen deshalb durch die Indizes H und GH voneinander unterschieden werden. Verwendet man bei den Kosten der Auftragszusammenstellung die Symbole a^f und a^v , bei den Versandkosten die Symbole v^f und v^v , dann nehmen die Kosten für die Zusammenstellung eines Auftrages folgende explizite Formen an:

$$(4.2a) \quad a_H^f + a_H^v \sqrt{x} \quad \text{beim Hersteller}$$

$$(4.2b) \quad a_{GH}^f + a_{GH}^v \sqrt{x} \quad \text{beim Großhändler}$$

Die Kosten für den Versand (einschließlich Inkasso) einer Lieferung betragen:

$$(4.3a) \quad v_H^f + v_H^v \sqrt{x} \quad \text{beim Hersteller}$$

$$(4.3b) \quad v_{GH}^f + v_{GH}^v \sqrt{x} \quad \text{beim Großhändler}$$

Um zu ermitteln, welche Kosten insgesamt z.B. beim Großhändler für die Beschaffung anfallen, müssen die Kosten einer Lieferung lediglich noch mit der Gesamtzahl der empfangenen Sendungen pro Periode multipliziert werden. Das gleiche geschieht mit den Kosten der Auftragszusammenstellung und den Versandkosten, die mit der Zahl

der ausgelieferten Aufträge zu multiplizieren sind.

Damit wären die Bausteine geschaffen, aus denen der Gesamtkostenanfall der einzelnen Absatzwege zusammengesetzt werden kann. Die Art der Fragestellung bestimmt aber den Umfang der in die Betrachtung einzubeziehenden Kosten. Für eine volkswirtschaftliche Untersuchung könnte es z.B. interessant sein, sämtliche Kosten innerhalb einer Branche zu erfassen, die durch die Entscheidung eines oder mehrerer Hersteller für einen der Absatzwege beeinflusst werden. Die Beurteilung der Absatzwege wird möglicherweise anders ausfallen als der Kostenvergleich aus einzelwirtschaftlicher Sicht. Aus diesem Grunde muß darauf verzichtet werden, ein allgemeines Kostenmodell zu schaffen.

Die einzelnen Bausteine sollen erst in den folgenden Abschnitten im Hinblick auf bestimmte einzelwirtschaftliche Fragestellungen zusammengefügt werden. Als erstes soll wieder die Frage untersucht werden, ob zwei Unternehmungen verschiedener Größe mit unterschiedlichen Distributionskosten belastet sind. Dabei soll danach unterschieden werden, ob die beiden jeweils betrachteten Hersteller den Einzelhandel direkt oder auf dem indirekten Wege beliefern. Sieht sich die größere Unternehmung geringeren Stückkosten gegenüber als die kleineren Konkurrenten, dann können ihr daraus zusätzliche Wachstumsvorteile entstehen. Steigen dagegen die Kosten mit zunehmender Größe, dann könnte dies wachstumshemmend wirken, wenn nicht andere Wachstumsimpulse diese Kostennachteile überkompensieren.

4.223 Kostenvergleiche zwischen verschiedenen
Unternehmensgrößen bei gleichen Absatzwegen

4.2231 Kostenvergleiche bei direkten Absatzwegen

4.22311 Kosten der Auftragszusammenstellung

Zunächst soll der direkte Weg bezüglich seiner Kostenwirkung untersucht werden. In dem Überblick auf S. 258 findet man als erstes zu untersuchendes Glied in der Kette der Verrichtungen die Auftragszusammenstellung beim Hersteller. Die Gleichung (4.2a) auf S. 261 gibt an, welche Kosten mit der Zusammenstellung eines einzigen Auftrages anfallen. Um die Kosten des Herstellers zu ermitteln, muß bekannt sein, wieviel Aufträge während der Planungsperiode von diesem Hersteller ausgeführt werden sollen und welche Höhe die einzelnen Aufträge aufweisen. Es soll angenommen werden, die Einzelhändler würden alle die gleiche Größe haben und deshalb Aufträge in etwa gleicher Höhe und gleicher Häufigkeit erteilen.

Bezeichnet man mit L_{EH} die Häufigkeit, mit der die Einzelhändler in der Planungsperiode Produkte eines Lieferanten beziehn, bzw. an diesen ihre Aufträge erteilen und mit Z_{EH} die Zahl der zu beliefernden Einzelhändler, dann hat der Hersteller in der Planungsperiode $L_{EH} Z_{EH}$ Aufträge zusammenzustellen.

Mit X_C soll die Gesamtmenge der in dieser Branche pro Planungsperiode von den Herstellern zu den Einzelhändlern wechselnden Güter bezeichnet werden¹⁾ und mit q_1 der

1) Die Güter der verschiedenen Hersteller sollen pro Einheit bei der Bestellung, der Auftragszusammenstellung und beim Versand etwa den gleichen Arbeitsanfall verursachen, so daß sie miteinander addiert werden können, ohne das Ergebnis zu verzerren.

Anteil, den der Hersteller i zu diesem Güterstrom beiträgt. Man könnte g_i auch als den Marktanteil des Herstellers i bezeichnen. Die absolute Gesamtgütermenge, die vom Hersteller i in der Periode geliefert wird, beträgt dann $X_i = X_G \cdot g_i$. Er hat deshalb pro Auftrag

$$\frac{x_i}{\text{Zahl d. Lieferungen p. Periode}} = \frac{X_G \cdot g_i}{L_{EH} \cdot Z_{EH}}$$

zusammenzustellen. Die Kosten der Zusammenstellung eines Auftrags machen deshalb nach Gleichung (4. 2a) $a_H^f + a_H^v \sqrt{\frac{X_G g_i}{L_{EH} Z_{EH}}}$ aus.¹⁾ Der Hersteller i ist in der Planungsperiode mit folgenden Gesamtkosten der Auftragszusammenstellung ($A_{i,dir}$) belastet, wenn er den direkten Absatzweg wählt:

$$(4.4) \quad A_{i,dir} = \underbrace{L_{EH} Z_{EH}}_{\substack{\text{Zahl der Lieferungen} \\ \text{pro Auftrags-} \\ \text{periode vom Herstel-} \\ \text{ler an die Einzel-} \\ \text{händler}}} \cdot \underbrace{\left(a_H^f + a_H^v \sqrt{\frac{X_G g_i}{L_{EH} Z_{EH}}} \right)}_{\substack{\text{Kosten} \\ \text{der Auftragszusammen-} \\ \text{stellung pro Lieferung} \\ \text{des Herstellers}}}$$

Die entsprechende Kostenbelastung ($A_{j,dir}$) mit der ein größerer Hersteller j zu rechnen hätte, ist sofort zu sehen, wenn man in der Gleichung (4.4) den Marktanteil g_i durch den Marktanteil g_j ersetzt. Statt g_j könnte aber auch geschrieben werden $c \cdot g_i$, wobei c das Verhältnis der Marktanteile g_j/g_i angibt. $A_{j,dir}$ beträgt dann:

$$(4.5) \quad A_{j,dir} = L_{EH} Z_{EH} \cdot \left(a_H^f + a_H^v \sqrt{\frac{X_G c g_i}{L_{EH} Z_{EH}}} \right)$$

1) In diesem Abschnitt, wo es um die Kostenvergleiche zwischen verschiedenen Unternehmen geht, wäre die Verwendung der Symbole für Marktanteile eigentlich noch nicht nötig. Im Hinblick auf weitere noch vorzunehmende Kostenvergleiche, wird X_i aber bereits hier $X_G \cdot g_i$ in die Formeln eingesetzt.

Dividiert man nun die Gleichung (4.4) durch $X_i = X_G g_i$ und die Gleichung (4.5) durch $X_j = X_G c g_i$, dann erhält man statt der Gesamtkosten die Stückkostenbelastung der beiden Hersteller mit Kosten der Auftragszusammenstellung. Zieht man dann von den Stückkosten des kleineren Herstellers i (nämlich: $A_{i,dir}/X_G g_i$) die Stückkosten des größeren Herstellers j ($= A_{j,dir}/X_G c g_i$) ab, dann erhält man die Stückkostenmehr- bzw. -minderbelastung des kleineren Herstellers:

$$(4.6) \quad \frac{A_{i,dir}}{X_G g_i} - \frac{A_{j,dir}}{X_G c g_i} = \underbrace{\frac{L_{EH} Z_{EH} a_H}{X_G c g_i}}_{\text{Stückkostenbelastung des größeren Herstellers j mit auftragsfixen Kosten für die Auftragszusammenstellung}} (c-1) + \underbrace{a_H^V \sqrt{\frac{L_{EH} Z_{EH}}{X_G c g_i}}}_{\text{Stückkostenbelastung des größeren Herstellers j mit variablen Kosten pro Auftrag für die Auftragszusammenstellung}} (\sqrt{c}-1)$$

Da $c > 1$ ist, nimmt auch die Kostendifferenz einen positiven Wert an. Somit muß der kleinere Hersteller i stets mit einer stärkeren Stückkostenbelastung bei der Auftragszusammenstellung rechnen, als sein größerer Konkurrent j. Die nach Umlegung auf eine Mengeneinheit entfallenden auftragsfixen Kosten, die bei der Auftragszusammenstellung beim größeren Hersteller j anfallen, müssen noch mit $c-1$ multipliziert werden, die Summe der variablen Kosten mit dem ebenfalls positiven Wert $\sqrt{c}-1$, um den Stückkostennachteil des kleineren Herstellers zu ermitteln.

Die Mehrbelastung für den kleineren Hersteller wächst mit zunehmenden c , wird also um so drückender, je größer der relative Abstand der Marktanteile oder Ausbringungsmengen wird. Es gibt hier somit kein Optimum, vor dessen Überschreitung sich die wachsende Unternehmung unter den genannten Annahmen hüten muß, sondern der größere Hersteller wird bei dieser Kostenart um so günstiger abschneiden, je

weiter er seinen Wachstumsvorsprung gegenüber den Konkurrenten ausbauen kann. Diese Aussage ist allerdings noch nicht sehr bedeutsam, solange die übrigen Kostenarten eine umgekehrte Tendenz aufweisen können. Als nächste Kostenart sollen deshalb die Versandkosten untersucht werden.

4.22312 Versandkosten

Bei den Versandkosten sind in diesem Vergleich noch keine bedeutsamen Abweichungen gegenüber den Kosten der Auftragszusammenstellung zu beachten. Analog zum vorangegangenen Abschnitt setzt man deshalb in die Formel (4.3a) auf S. 264 für die Auftragsgröße wieder den Ausdruck $X_{Gg_i}/L_{EH}Z_{EH}$ ein und multipliziert die so erhaltene Formel mit der Zahl der Aufträge pro Periode $L_{EH}Z_{EH}$. Auf diese Weise erhält man die gesamten Versandkosten ($V_{i,dir}$), die beim Hersteller i in der Planungsperiode anfallen:

$$(4.7) \quad V_{i,dir} = L_{EH}Z_{EH} \left(v_H^f + v_H^v \sqrt{\frac{X_{Gg_i}}{L_{EH}Z_{EH}}} \right)$$

Diese Kosten können wieder auf die Menge $X_i = X_{Gg_i}$ verteilt werden und in analoger Weise lassen sich die Versandstückkosten für den größeren Hersteller j ermitteln. Zieht man von den Versandstückkosten des Herstellers i ($= V_{i,dir}/X_{Gg_i}$) diejenigen des Herstellers j ($= V_{j,dir}/X_{Gcg_i}$) ab, dann erhält man wieder die Kostendifferenz:

$$(4.8) \quad \frac{V_{i,dir}}{X_{Gg_i}} - \frac{V_{j,dir}}{X_{Gcg_i}} = \frac{L_{EH}Z_{EH}v_H^f}{X_{Gcg_i}} (c-1) + v_H^v \sqrt{\frac{L_{EH}Z_{EH}}{X_{Gcg_i}}} (\sqrt{c} - 1)$$

Da diese Formel denselben Aufbau zeigt, wie Formel (4.6) auf S. 265, gelten auch hier wieder dieselben Aussagen, wie sie dort getroffen wurden.

4.22313 Beschaffungskosten

In der Übersicht auf S. 267 sind auch die Verrichtungen berücksichtigt, die mit der Auftragserteilung und Auftragsabwicklung beim Einzelhandel anfallen. Auch ihre Höhe ist davon abhängig, ob der Händler von einem großen oder kleinen Hersteller beliefert wird. Von den bisher behandelten Kostenarten unterscheiden sie sich allerdings dadurch, daß sie den Hersteller nicht direkt belasten, sondern zunächst nur die Erfolgsrechnung des Händlers beeinflussen. Der Hersteller trägt jedoch indirekt durch seine Handelsspanne oder Preisfixierung dazu bei, dem Händler die Kosten und eine Gewinnspanne zu vergüten. Ändert sich nun die Kostensituation des Händlers aufgrund des Wachstums eines Herstellers, so hängt es von den Marktverhältnissen ab, ob diese Änderung in den Händlergewinnen ihren Niederschlag findet, oder ob sie an die Verbraucher oder Hersteller weitergegeben wird.

Wächst nun ein Hersteller stärker als seine Konkurrenten, dann wird er oftmals durchsetzen können, daß evtl. Kostenvorteile, die dem Händler aus diesem Wachstum entstehen, nicht die Händlergewinne steigern, sondern die Distributionskosten des betreffenden Herstellers mindern. Dies kann z.B. dadurch geschehen, daß die Händler dem großen Hersteller eine geringere Handelsspanne zubilligen müssen, als kleineren Lieferanten. Dabei ist es gleichgültig, ob hierdurch der Endverbraucherpreis gegenüber den Konkurrenten günstiger wird oder ob der Werksverkaufspreis des Herstellers steigt. In beiden Fällen schlägt sich eine durch das Wachstum

des Herstellers beim Händler evtl. verursachte Kostenminderung auch in einer Distributionskostenminderung beim Hersteller nieder.

Eine solche Politik setzt beim Händler gewisse Vorstellungen darüber voraus, welcher Kostenanfall von den einzelnen Herstellern hervorgerufen wird. Diese Vorstellungen können das Ergebnis von Kostenanalysen sein, sie können aber auch auf recht vagen Vermutungen beruhen. Während sich der zweite Fall der wissenschaftlichen Behandlung entzieht, ermöglicht das hier zu entwickelnde Modell die genaue Ermittlung der beim Händler durch Herstellerwachstum bewirkten Kostenveränderungen.

Die vom Hersteller zusammengestellten Aufträge werden direkt an den Einzelhandel versandt. Deshalb müssen die beim Hersteller abgesandten und die beim Einzelhändler eintreffenden Lieferungen bezüglich Auftragshöhe und Gesamtzahl miteinander übereinstimmen. Auch die Gleichung der Bestellkosten eines Auftrages (4.1b) weist denselben Aufbau auf, wie die bisherigen Ausgangsgleichungen (4.2a) und (4.3a). Es ist deshalb sofort einzusehen, daß auch die Differenz der von den Herstellern i und j beim Einzelhandel verursachten Stückkosten der Bestellung in ihrem Aufbau den bisher ermittelten Differenzen gleichen muß. Wechselt man deshalb in Gleichung (4.8) die Symbole V bzw. v durch B bzw. b aus, dann erhält man die Kostendifferenz :

$$(4.9) \quad \frac{B_{i,d.r.}}{X_G c g_i} - \frac{B_{j,d.r.}}{X_G c g_j} = \frac{L_{EH} Z_{EH} b_{EH}^f}{X_G c g_i} (C-1) + L_{EH}^v \sqrt{\frac{L_{EH} Z_{EH}}{X_G c g_i}} (\sqrt{C} - 1)$$

Auch beim Einzelhändler verursachen somit die vom größeren Hersteller gelieferten Erzeugnisse pro Einheit geringere Beschaffungskosten als die Bezüge von kleineren Her-

stellern. Der Händler, der diese Zusammenhänge kennt, wird darum wohl bereit sein, innerhalb der Grenzen seiner Kostenverbesserung beim großen Lieferanten eine geringere Handelsspanne hinzunehmen, als bei kleineren Anbietern.

Aber auch bei einer für sämtliche Produkte gleich hohen Händlerspanne können dem großen Lieferanten aus diesen Kosten Vorteile erwachsen. Der Händler wird dann bei genauer Kalkulation für die Erzeugnisse des größeren Herstellers einen größeren Deckungsbeitrag ermitteln. Das könnte ihn dazu veranlassen, die betreffenden Produkte beim Verkauf bevorzugt zu fördern. Dem größeren Hersteller fallen auf diese Weise ebenfalls durch die Distributionskosten neue Wachstumschancen zu, deren Ursache sein zunächst einmal durch andere Ursachen bewirkter Größenvorsprung ist.

Vielfach haben die Händler aber keine derart differenzierten Vorstellungen über die Abhängigkeiten ihrer Kosten von den Auftragsgrößen. Sie gehen vielmehr von einer umsatzproportionalen Verknüpfung des Kostenanfalles mit den insgesamt bezogenen Mengen aus. Der kleine Hersteller schneidet bei einer derartigen Kalkulation nicht schlechter ab als der große Hersteller. Die gesamten Beschaffungskosten des Einzelhändlers y (B_y) werden dann entsprechend den Marktanteilen g_1 , bzw. $g_j = c g_1$ den beiden Herstellern zugerechnet. Nach der Verteilung dieser Kosten auf die an Händler y gelieferten Mengen (nämlich $X_G g_1 / Z_{EH}$ und $X_G c g_1 / Z_{EH}$) ergibt sich für beide Hersteller die gleiche Stückkostenbelastung:

$$\frac{\frac{B_y g_i}{X_G g_i}}{Z_{EH}} = \frac{\frac{B_y c g_i}{X_G c g_i}}{Z_{EH}}$$

Beschaffungskosten, die der Händler y bei umsatzproportionaler Kostenverteilung dem Hersteller i zurechnen würde

... dem Hersteller j zurechnen würde.

Zu dem gleichen Ergebnis würde man für alle übrigen Händler gelangen. Der kleinere Anbieter ist durch diese Art der Kalkulation bei den Beschaffungskosten nicht benachteiligt, weil dem Großanbieter mehr Kosten zugerechnet werden, als von ihm verursacht werden.

4.2232 Kostenvergleiche bei indirekten Absatzwegen

4.22321 Kosten der Auftragszusammenstellung und des Versandes

Kosten der Auftragszusammenstellung fallen beim indirekten Absatz nicht nur beim Hersteller, sondern darüber hinaus auch beim Großhändler an (vgl. Übersicht der kostenverursachenden Tätigkeiten auf S.258). Bei den im Bereich des Herstellers entstehenden Kosten werden aber gegenüber denen des direkten Absatzweges vermutlich Einsparungen zu erzielen sein. Statt einer großen Zahl von Einzelhändlern sind jetzt nur noch wenige Großhändler (nämlich Z_{GH}) mit der Menge $X_1 = X_G g_1$ zu beliefern. Bezeichnet man mit L_{GH} die Zahl der Bestellungen, die jeder Großhändler pro Periode von einem Hersteller bezieht, dann hat der Hersteller in diesem Zeitabschnitt $L_{GH} Z_{GH}$ Lieferungen durchzuführen. Dadurch ändert sich auch die Größe einer einzigen Lieferung, die nun für den Hersteller $1 X_G g_1 / L_{GH} Z_{GH}$ beträgt. Tauscht man diese Ausdrücke gegen die entsprechenden Ausdrücke in den Formeln (4.4) und 4.7) aus, dann erhält man den Kostenanfall für Auftragszusammenstellung und Versand, der beim indirekten Absatz auf der Ebene des Herstellers anfällt

(vgl. die ersten Teile der Formeln (4.10) und (4.11)). Diese Beträge sind noch um die gleichen Kostenarten auf der Großhändlerstufe zu vermehren.

Wie die Darstellung c in der Abb. 4-4 zeigt, soll in diesem Modellvergleich jeder Einzelhändler nur von einem einzigen Großhändler beliefert werden. Die Zahl der insgesamt von den Groß- an die Einzelhändler gehenden Lieferungen ergibt sich deshalb als Produkt aus der Zahl der Einzelhändler mit der Zahl der von jedem Einzelhändler bezogenen Lieferungen:

$L_{EH} Z_{EH}$. Da mit diesen Lieferungen der gesamten Branchenumsatz X_G weitergegeben wird, beträgt die Höhe eines einzelnen Auftrages $X_G / L_{EH} Z_{EH}$. Diese Ausdrücke in Verbindung mit den Formeln (4.2b) und 4.3b) ergeben die insgesamt bei den Großhändlern entstehenden Kosten für Auftragszusammenstellung und Versand. Ihre Höhe steht in keinerlei kausaler Beziehung zu den einzelnen Herstellern. Die Kosten fallen unabhängig davon an, ob die umgesetzten Mengen von großen oder kleineren Herstellern bezogen wurden. Eine verursachungsgerechte Zurechnung, wie im vorhergehenden Abschnitt, ist somit nicht möglich. Es ist deshalb nichts gegen das übliche Vorgehen der Praxis einzuwenden, bei dem man davon ausgeht, daß die Hersteller umsatzproportional über den Händlererrabatt oder die Preissetzung zur Deckung dieser Kosten beizutragen haben. Die Gesamtkosten der Händler müssen somit noch mit dem Marktanteil g_1 multipliziert werden, um zu ermitteln, mit welchen Kosten die Produkte des Herstellers i auf dieser Stufe belastet werden.

Insgesamt werden die Produkte des Herstellers i beim indirekten Absatzweg somit folgende Kosten der Auftragszusammenstellung tragen müssen:

$$(4.10) A_{i,ind} = \underbrace{L_{GH} Z_{GH} (\bar{a}_H^f + \bar{a}_H^v \sqrt{\frac{X_G g_i}{L_{GH} Z_{GH}}})}_{\text{Kosten der Auftragszusammenstellung, die beim Hersteller i entstehen}} + \underbrace{L_{EH} Z_{EH} (\bar{a}_{GH}^f + \bar{a}_{GH}^v \sqrt{\frac{X_G}{L_{EH} Z_{EH}}})}_{\text{Kosten der Auftragszusammenstellung, die bei sämtlichen Großhändlern entstehen.}} g_i$$

Kosten der Auftragszusammenstellung, die beim Hersteller i entstehen

Kosten der Auftragszusammenstellung, die bei sämtlichen Großhändlern entstehen.

Dieselben Kosten umsatzproportional den Erzeugnissen des Herstellers i zugerechnet.

Die Versandkosten betragen:

$$(4.11) V_{i,ind} = L_{GH} Z_{GH} (V_H^f + V_H^v \sqrt{\frac{X_G g_i}{L_{GH} Z_{GH}}}) + L_{EH} Z_{EH} (V_{GH}^f + V_{GH}^v \sqrt{\frac{X_G}{L_{EH} Z_{EH}}}) g_i$$

Man kann dieselben Kosten wieder für den größeren Hersteller j mit dem Marktanteil $g_j = c g_i$ ermitteln. Dividiert man dann die Kosten des Herstellers i durch die Menge $X_i = X_G g_i$ und die Kosten des Herstellers j durch dessen Umsatz in Höhe von $X_j = X_G c g_i$, dann erhält man die Stückkostenbelastung der Erzeugnisse beider Hersteller mit den hier untersuchten Kostenarten. Die Differenz zwischen den Stückkosten des kleineren und denen des größeren Herstellers beträgt:

$$(4.12) \frac{H_{i,ind} + V_{i,ind}}{X_G g_i} - \frac{H_{j,ind} + V_{j,ind}}{X_G c g_i} = \underbrace{(\bar{a}_H^f + V_H^f) \frac{L_{GH} Z_{GH}}{X_G c g_i}}_{\text{Stückkostenbelastung des größeren Herstellers j mit variablen Kosten pro Auftrag für die Auftragszusammenstellung und den Versand, soweit sie beim Hersteller selbst anfallen.}} (c-1) + \underbrace{(\bar{a}_H^v + V_H^v) \sqrt{\frac{L_{GH} Z_{GH}}{X_G c g_i}}}_{\text{Stückkostenbelastung des größeren Herstellers j mit variablen Kosten pro Auftrag für die Auftragszusammenstellung und den Versand, soweit sie beim Hersteller selbst anfallen.}} (\sqrt{c}-1)$$

Stückkostenbelastung des größeren Herstellers j mit auftragsfixen Kosten für die Auftragszusammenstellung und den Versand, soweit sie beim Hersteller selbst anfallen.

Stückkostenbelastung des größeren Herstellers j mit variablen Kosten pro Auftrag für die Auftragszusammenstellung und den Versand, soweit sie beim Hersteller selbst anfallen.

Wieder zeigt sich, daß der kleinere Anbieter kostenmäßig schlechter abschneidet als sein größerer Konkurrent. Die Mehrbelastung steht - ähnlich wie beim direkten Absatzweg - in enger Beziehung zu den Stückkosten des größeren Anbieters. Aber nur ein Teil der insgesamt auf dem indirekten Absatzweg anfallenden Versand- und Auftragszusammenstellungskosten ist diemsmal für die Mehrbelastung bestimmend. Es handelt sich um jenen Teil, der auf der Herstellerstufe anfällt. Wie zu erwarten, rufen dagegen die Kosten, die bei den Händlern entstehen, keine Mehr- oder Minderbelastung verschiedener Betriebsgrößen hervor, weil sie den Erzeugnissen der Hersteller lediglich umsatzproportional und nicht verursachungsgerecht zugerechnet werden können.

4.22322 Beschaffungskosten

Die Höhe der Beschaffungskosten des Einzelhandels steht beim indirekten Absatz in keiner ursächlichen Beziehung zu den Unternehmensgrößen der Hersteller. Erhöhen oder senken sich diese Kosten, so werden dadurch sämtliche Produkte gleichmäßig betroffen. Vor- oder Nachteile für bestimmte Hersteller können in solchen Fällen nicht entstehen, wie nun schon mehrmals näher erläutert wurde.¹⁾ Eine nochmalige Beschreibung erübrigt sich hier deshalb.

Beschaffungskosten fallen diesmal aber auch beim Großhandel an. Ihre Höhe wird in diesem Modell von der Herstellergröße ursächlich beeinflußt. Ob sich dies zu Lasten oder zu Gunsten verschiedener Herstellergrößen auswirkt, ist wieder davon abhängig, ob der Händ-

¹⁾ Vgl. die Untersuchung der Beschaffungskosten des direkten Absatzweges auf S.269 und die Untersuchung der auf dem indirekten Weg bei den Großhändlern anfallenden Kosten der Auftragszusammenstellung und des Versandes. (S. 271 ff.)

ler die Zusammenhänge richtig erkennt oder nicht. Werden die Beschaffungskosten nicht verursachungsgerecht, sondern umsatzproportional oder - was hier auf dasselbe hinausläuft - überhaupt nicht bewußt den einzelnen Herstellern zugerechnet, dann wirken sie für die Hersteller betriebsgrößenneutral.

Ermittelt der Großhändler dagegen die tatsächlich durch die Lieferungen der verschiedenen Hersteller entstehenden Kosten, dann ergibt sich wieder eine Kostenmehrbelastung kleinerer Lieferanten. Diese Differenz wird analog zu der verursachungsgerechten Zurechnung von Beschaffungskosten durch die Einzelhändler beim direkten Absatzweg (vgl. Gleichung (4.9)) ermittelt und beträgt:

$$(4.13) \frac{B_{i,ind}}{\chi_G g_i} - \frac{B_{i,ind}}{\chi_G c g_i} = b_{GH}^f \frac{L_{GH} Z_{GH}}{\chi_G c g_i} (c-1) + b_{GH}^v \sqrt{\frac{L_{GH} Z_{GH}}{\chi_G c g_i}} (\sqrt{c}-1)$$

4.22323 Gewinne und grundfixe Kosten der Großhändler

Aus der Sicht des Herstellers sind die Gewinne der Zwischenhändler ebenfalls Distributionskosten. Sie müssen deshalb in den Kostenvergleich noch mit einbezogen werden. Im Gegensatz zu den übrigen Kostenbestandteilen unterliegt ihre Höhe jedoch keinen mathematisch erfaßbaren Gesetzmäßigkeiten. Man wird ihnen darum in dieser Arbeit wohl am besten gerecht, wenn man sie als gegebene Größen in die Rechnung einbezieht. Das gleiche gilt für die sog. grundfixen Kosten, die beim Großhändler unabhängig von der Beschäftigungshöhe anfallen.

Die von dem Hersteller i an sämtliche Großhändler über die Handelsspanne insgesamt gezahlten Deckungsbeiträge für Gewinne und grundfixe Kosten sollen mit G_1, GH bezeichnet werden. Sie müssen noch durch die Absatzmenge

dieses Herstellers dividiert werden, um seine Stückkostenbelastung $G_{i,GH}/X_{G,g_i}$ zu erhalten. Der entsprechende Wert ist für den Hersteller j zu ermitteln. Als Differenz zwischen beiden Ausdrücken erhält man die Stückkostenmehr- bzw. -minderbelastung des kleineren Herstellers mit Gewinnen und grundfixen Kosten der Großhändler:

$$(4.14) \quad \frac{G_{i,GH}}{X_{G,j}} - \frac{G_{j,GH}}{X_{G,g_i}} = \frac{c G_{i,GH} - G_{j,GH}}{X_G c g_i}$$

Über ihre Höhe lassen sich keine allgemeinen Aussagen machen.

4.2233 Ergebnis

Die Untersuchung der behandelten Kostenarten - soweit es sich nicht um die soeben beschriebenen Deckungsbeiträge der Großhändler handelt - hat gezeigt, daß der kleinere Unternehmer unter den genannten Annahmen, unabhängig davon, welchen Absatzweg er einschlägt, kostenmäßig schlechter abschneidet als sein größerer Konkurrent, der denselben Weg gewählt hat. Lediglich einzelne Kostenarten erweisen sich gegenüber unterschiedlichen Lieferantengrößen als bestenfalls neutral. Dies kann gerechtfertigt sein, weil keine ursächliche Beziehung zwischen den Betriebsgrößen der Hersteller und der Höhe dieser Kosten besteht. Es kann aber auch darauf zurückzuführen sein, daß bei den Händlern falsche Vorstellungen über die Kostenabhängigkeiten bestehen.

Über die Wirkung von Gewinnen und grundfixen Kosten der Händler in diesem Vergleich können keine sicheren Aussagen getroffen werden. Doch ist zu vermuten, daß der größere Hersteller meistens in der Lage sein wird, ihren Einfluß ungünstigstenfalls neutral zu halten, wenn er nicht sogar

einen Ausschlag zu seinen Gunsten herbeiführen kann.

Addiert man die in den Gleichungen (4.6), (4.8) und (4.9) ermittelten Differenzen einzelner Kostenarten, dann erhält man die gesamte Stückkostenmehrbelastung (STKMB) des kleineren Herstellers für den direkten Absatzweg:

$$(4.15) \text{STKMB}_{dir} = (\bar{a}_H^f + v_H^f + b_{EH}^f) \frac{L_{EH} \bar{z}_{EH}}{X_G c g_i} (c-1) + (\bar{a}_H^v + v_H^v + b_{EH}^v) \sqrt{\frac{L_{EH} \bar{z}_{EH}}{X_G c g_i}} (\sqrt{c}-1)$$

Für den indirekten Absatzweg erhält man den vergleichbaren Ausdruck¹⁾ durch Addition der Gleichungen (4.12), (4.13) und (4.14):

$$(4.16) \text{STKMB}_{ind} = (\bar{a}_H^f + v_H^f + b_{EH}^f) \frac{L_{GH} \bar{z}_{GH}}{X_G c g_i} (c-1) + (\bar{a}_H^v + v_H^v + b_{GH}^v) \sqrt{\frac{L_{GH} \bar{z}_{GH}}{X_G c g_i}} (\sqrt{c}-1) \\ + \frac{c G_{i, GH} - G_{j, GH}}{X_G c g_i}$$

Nehmen die Händler keine verursachungsgerechte Aufteilung ihrer Beschaffungskosten vor, dann sind aus den Formeln die Ausdrücke b_{EH} bzw. b_{GH} zu streichen oder gleich Null zu setzen, damit der Einfluß der Beschaffungskosten auf die STKMB erlischt. Die falschen Vorstellungen der Händler über ihre Kostenabhängigkeiten wirken sich dann günstig auf den kleineren Hersteller aus.

Nun sind die hier erzielten Ergebnisse allerdings keineswegs überraschend, sondern waren nach den getroffenen Annahmen zu erwarten. Da die Zahl der Lieferungen, die ein Hersteller pro Periode ausführt, mit wachsenden Marktanteilen dieses Herstellers konstant gehalten wurde, mußten gleichzeitig seine Auftragsgrößen steigen. Für wachsende Auftragsgrößen schien es sinnvoll, unterproportional

1) Die Bezeichnung STKMB kann hier sowohl Stückkostenmehrbelastung wie auch Stückkostenminderbelastung bedeuten.

steigende Kosten zu unterstellen. Die Stückkostenvorteile des größeren Herstellers gegenüber kleineren Konkurrenten beruhen somit auf Auftragsgrößendegressionen.

Obgleich die hier getroffenen Aussagen gewiß auch einfacher zu erzielen gewesen wären, war der mathematische Aufwand nicht vergebens. Die meisten der verwendeten Formeln hätten für den folgenden Abschnitt sowieso entwickelt werden müssen, weil sie für die Beantwortung der dort zu stellenden Fragen unerlässlich sind. Die hier herausgearbeiteten Ergebnisse fielen somit, ohne zusätzlichen Aufwand, gleichsam als Nebenprodukt an.

Unter der Voraussetzung, daß in den Formeln (4.15) und (4.16) die Symbole $b_{EH} = b_{GH} = b$ sind (wobei b auch gleich Null werden kann) und die Deckungsbeitragsdifferenz Null beträgt, sollen nun die beiden Absatzwege noch miteinander verglichen werden. Es ist sofort zu erkennen, daß Unterschiede in den Stückkostenmehrbelastungen dann nur noch von den Größen $L_{EH}Z_{EH}$, bzw. $L_{GH}Z_{GH}$ abhängen, also von der Zahl der Lieferungen, die sämtliche Einzelhändler bzw. Großhändler pro Periode von einem Hersteller beziehen. Erhalten sämtliche Großhändler pro Periode bei indirektem Absatz von einem Hersteller weniger Sendungen als sämtliche Einzelhändler bei direktem Absatz beziehen würden, dann wird die Stückkostenmehrbelastung des direkten Weges stärker ausfallen als die des indirekten Weges. Es gilt dann die Bedingung:

$$(4.17) \quad L_{GH}Z_{GH} < L_{EH}Z_{EH} \quad \text{bzw.} \quad \frac{L_{GH}}{L_{EH}} < \frac{Z_{EH}}{Z_{GH}}$$

Diese Bedingung wird wohl meistens erfüllt sein. Es ist kaum anzunehmen, daß die Großhändler im Vergleich zu den Einzelhändlern soviel häufiger bestellen, wie normalerweise Einzelhändler auf einen Großhändler entfallen.

Die Ursache für die höhere Stückkostenmehrbelastung bei direktem Absatzweg ist wieder die Auftragsgrößen-degression. Ist Bedingung (4.17) erfüllt, dann werden beim direkten Weg mehr und deshalb kleinere Aufträge durchgeführt als beim indirekten Weg. Die Kostendegression wirkt sich bei vielen kleinen Aufträgen stärker aus, als wenn die gleiche Menge in einer kleinen Zahl größerer Aufträge geliefert wird.

Man kann also festhalten: Unabhängig davon, ob sich der große und kleine Hersteller bei direktem Absatz gegenüberstehen oder ob sie beide den indirekten Weg wählen, hat der kleinere Anbieter unter den hier getroffenen Annahmen mit höheren Stückkosten zu rechnen. Die Mehrbelastung wird bei indirekten Absatzwegen aber im allgemeinen geringer ausfallen als bei direkten Absatzwegen. Diese Aussage soll mit folgender Graphik veranschaulicht werden:

Stückkosten der Hersteller i und j bei Wettbewerb über beiderseitigen direkten oder indirekten Absatz und Erfüllung der Bedingung (4.17).
 Direkte Absatzwege
 beider Hersteller
 Indirekte Absatzwege
 beider Hersteller

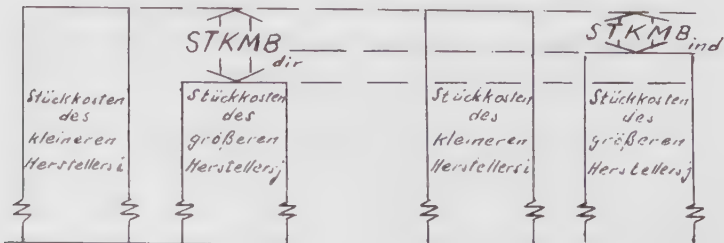


Abb. 4-2

In Abb. 4-5 sind die Stückkostenmehrbelastungen zu erkennen, die stets den kleineren Hersteller i benachteiligen. Die Stückkostenmehrbelastung bei direkten Absatzwegen ($STKMB_{dir}$) ist größer, als die bei beiderseitigem indirekten Absatz ($STKMB_{ind}$), weil hier die Bedingung (4.17) erfüllt sein soll. Die Differenz $STKMB_{dir}$ und $STKMB_{ind}$ kann nach folgender Formel genau ermittelt werden:

$$(4.18) \quad STKMB_{dir} - STKMB_{ind} = \frac{L_{EH} \bar{z}_{EH} - L_{GH} \bar{z}_{GH}}{\chi_G c g_i} (\alpha_H^f + v_H^f + b^f)(C-1) + \frac{\sqrt{L_{EH} \bar{z}_{EH}} - \sqrt{L_{GH} \bar{z}_{GH}}}{\sqrt{\chi_G c g_i}} (\alpha_H^v + v_H^v + b^v)(\sqrt{C}-1)$$

Ist nun die absolute Höhe der Stückkostendifferenzen für den Wettbewerb maßgebend, so wird die kleinere Unternehmung im allgemeinen stärker benachteiligt, wenn sich die Konkurrenten bei direktem Absatz gegenüberstehen. Vertragen die Produkte z.B. keine Preisunterschiede, dann könnte der größere Hersteller durch zeitweilige Preisfixierung zu Stückkosten den kleineren Konkurrenten in die Verlustzone bringen. Die Verluste pro Einheit und somit die Gesamtverluste wären - wenn Bedingung (4.17) erfüllt ist - für den Hersteller i bei beiderseitigem direkten Absatz größer als bei indirektem Absatz.

Um die Darstellung zu beleben, sollen diese Ergebnisse an einem Beispiel noch einmal vorgeführt werden:

In einer Branche werden 1.000 Einzelhändler durch 10 Zwischenhändler oder direkt durch die Hersteller beliefert. Jeder Einzelhändler wie auch Zwischenhändler bezieht in der Planungsperiode 10 Lieferungen. Insgesamt gelangen in einer Periode 100.000 Produkteinheiten von den Herstellern zu den Einzelhändlern. Die Zahl der Hersteller ist hier belanglos. Betrachtet werden nur zwei Hersteller,

von denen der eine einen Marktanteil von 20 % aufweist und der andere doppelt so groß ist, d.h. über 40 % Marktanteil verfügt. Die Fixkosten der Auftragszusammenstellung und des Versandes betragen bei den Herstellern je DM 3,-- pro Auftrag. Die Einzel- und Zwischenhändler rechnen mit DM 2,-- fixen Annahmekosten pro Auftrag. Die variablen Kosten eines Auftrages werden für sämtliche Kostenarten durch Multiplikation der Quadratwurzel aus einer Auftragshöhe mit DM 1,-- ermittelt. Die Symbole nehmen somit folgende Werte an:

$$\begin{aligned} Z_{EH} &= 1.000 & g_1 &= 0,20 & a_H^f &= v_H^f &= 3,-- \\ Z_{GH} &= 10 & g_j &= 0,40 & b_{EH}^f &= b_{GH}^f &= b^f = 2,-- \\ L_{EH} &= L_{GH} = 10 & c &= g_j/g_1 = 2 & a_H^v &= v_H^v &= b^v = 1,-- \\ X_G &= 100.000 \end{aligned}$$

Die Bedingung (4.17) ist erfüllt: $10:10 < 1000:10$.

Nach den Formeln (4.15) und 4.16) erhält man die Stückkostenmehrbelastungen des kleineren Herstellers in Höhe von rund DM 2,62 für die direkten und DM 0,08 für die indirekten Absatzwege. Die Mehrbelastung ist also wesentlich höher, wenn der Wettbewerb zwischen den Herstellern über direkte Absatzwege ausgetragen wird. Dies ist darauf zurückzuführen, daß gegenüber der Belieferung des Großhandels erheblich mehr Aufträge von den Herstellern ausgeführt werden, wenn diese den Einzelhandel direkt beliefern. Die Differenz zwischen den Mehrbelastungen, die in diesem Falle etwa DM 2,54 beträgt, hätte auch unmittelbar über die Formel (4.18) ermittelt werden können.

Wenn die Hersteller in den übrigen Funktionsbereichen mit gleichen Stückkosten arbeiten, könnte der große Anbieter

den Endverbraucherpreis evtl. so beeinflussen, daß der kleinere Hersteller zum Selbstkostenpreis anbieten muß. Für Hersteller j mit dem Marktanteil von 40 % würde dann bei direktem Absatz immer noch ein Gewinn in Höhe von DM 104.800 pro Periode anfallen.¹⁾ Bei indirektem Absatz müßte er, um den gleichen Effekt zu erzielen, den Preis soweit senken, daß ihm selbst nur noch ein Gewinn in Höhe von DM 3.200,-- bliebe. Hersteller i könnte in beiden Fällen den Preis auch zu seinen eigenen Stückkosten ansetzen. Der kleinere Konkurrent müßte dann pro Periode Verluste in Höhe von DM 52.400 bei direktem bzw. DM 1.600 bei indirektem Absatz hinnehmen.³⁾ Er könnte eine befristete Kampfsituation dieser Art bei indirektem Absatz eher finanziell überstehen, als bei direktem Absatz.

Da das Ausmaß der schlechteren Kostensituation kleinerer Unternehmenseinheiten von dem Absatzweg abhängt, den beide Anbieter wählen, drängt sich die Frage auf, wann denn nun die Anbieter den einen und wann sie den anderen Weg einschlagen. Die Gründe dafür sind vielfältiger Natur. Viele von ihnen werden oftmals auf der Erlösseite oder bei der Finanzmittelbeschaffung zu finden sein. Die Kosten stellen aber stets einen schwerwiegenden Faktor bei der Entscheidungsfindung dar. In der folgenden Untersuchung soll die Erlösseite wieder außer acht gelassen werden. Es wird lediglich gefragt, ob ein Zusammenhang zwischen der Größe einer Unternehmung und der an den Kosten gemessenen Vorteilhaftigkeit des einen oder anderen Absatzweges besteht. Möglicherweise wird eine Unternehmung

- 1) $2,62 \text{ DM} \cdot X_G \cdot g_j = 2,62 \text{ DM} \cdot 100.000 \cdot 0,40 = 104.800 \text{ DM}$
2) $0,08 \text{ DM} \cdot X_G \cdot g_j = 0,08 \text{ DM} \cdot 100.000 \cdot 0,40 = 3.200 \text{ DM}$
3) $2,62 \text{ DM} \cdot X_G \cdot g_i = 2,62 \text{ DM} \cdot 100.000 \cdot 0,20 = 52.400 \text{ DM}$
 $0,08 \text{ DM} \cdot X_G \cdot g_i = 0,08 \text{ DM} \cdot 100.000 \cdot 0,20 = 1.600 \text{ DM}$

nach Wachstumsphasen den Absatzweg wechseln wollen, weil die Kosten nun gegen den bisherigen Weg sprechen. In einem solchen Fall wäre es wünschenswert, wenn sich kritische Grenzen finden ließen, bei deren Überschreitung die Kostenvorteile des bisher eingeschlagenen Weges in Nachteile gegenüber dem anderen Weg umschlagen.

4.224 Bedeutung der Unternehmensgröße für die Wahl zwischen direktem und indirektem Absatzweg

4.2241 Wahl des Absatzweges bei Streben nach absolut minimalen Distributionskosten

4.22411 Vergleich der Versandkosten

Bei der Wahl des Absatzweges wird der Produktionsbetrieb nach WÖHE "stets prüfen müssen, welche Vertriebskosten ihm im Falle des direkten Absatzes an den Verwender entstehen, und welchen Teil dieser Kosten ihm die Handelsbetriebe abnehmen können, denen er dafür allerdings bestimmte Rabatte einräumen muß.¹⁾ Diese Auffassung leuchtet zunächst ein. Die Händlerrabatte machen für den Hersteller einen großen Teil der Kosten des indirekten Weges aus. Der Produzent wird sich für jenen Weg entscheiden, der ihm die geringsten Vertriebskosten verursacht. Diese Zielsetzung soll als "Streben nach absolut minimalen Distributionskosten" bezeichnet werden.

Statt die Handelsspanne als gegebene Größe zu behandeln, soll wieder berücksichtigt werden, daß wesentliche Teile von ihr in Beziehung zu den untersuchten Situationen

1) G. WÖHE, Einf.i.d.Allg.BWL, 7.Aufl., a.a.O., S. 343

stehen. Es handelt sich dabei um jene Teile der Spanne, die zur Deckung der Händlerkosten benötigt werden und deren Abhängigkeiten von ihren Einflußgrößen in diesem Modell herausgearbeitet werden. Als erstes sollen die Versandkosten untersucht werden. Dabei erweisen sich die etwas breiten Ausführungen des vorherigen Abschnittes nun als nützlich. Viele Grundlagen wurden bereits dort geschaffen, und es braucht jetzt nur noch auf sie zurückgegriffen zu werden. Durch Gleichung (4.7) werden die Versandkosten $V_{i,dir}$ ausgedrückt, mit denen der Hersteller i rechnen muß, wenn er den direkten Weg einschlägt. Entscheidet sich der Hersteller i dagegen mit den übrigen Herstellern für den indirekten Weg, dann ist seine Versandkostenbelastung $V_{i,ind}$ aus der Formel (4.11) zu ersehen. Werden minimale absolute Kosten angestrebt, dann wird sich jeder Hersteller fragen, ob seine

$$V_{dir} \stackrel{?}{<} V_{ind}$$

sind. Um dies festzustellen, sollen hier stets die Kosten des direkten von denen des indirekten Weges abgezogen werden. Damit die Untersuchung nicht zu sehr anschwillt, wird der Absatzwegvergleich nur für einen einzigen der miteinander konkurrierenden Hersteller durchgeführt. Dadurch ist es auch gleichgültig, ob man die Stück- oder die Gesamtkosten diesem Vergleich zugrunde legt. Im weiteren Verlauf der Ausführungen wird nur noch mit den Gesamtkosten gearbeitet. Außerdem wird es sich später als zweckmäßig erweisen, die Betrachtungen von vornherein auf den größten Hersteller, nämlich j zu konzentrieren. Hierzu muß in den Formeln (4.7) und 4.11) lediglich der Marktanteil g_i durch g_j ausgetauscht werden. Die Differenz zwischen den Versandkosten des indirekten und denen des direkten Weges beträgt dann:

$$(4.19) V_{j,ind} - V_{j,dir} = v_H^f (L_{GH}^f Z_{GH} - L_{EH}^f Z_{EH}) + v_{GH}^f L_{EH}^f Z_{EH} g_j + \sqrt{\chi_{Gj}} \left[v_H^v (\sqrt{L_{GH}^v Z_{GH}} - \sqrt{L_{EH}^v Z_{EH}}) + v_{GH}^v \sqrt{L_{EH}^v Z_{EH} g_j} \right]$$

Geht man davon aus, daß beim Versand die Hersteller und Großhändler mit etwa gleicher technischer Ausrüstung arbeiten, also niemandem Rationalisierungsvorteile zugänglich sind, die dem anderen verschlossen bleiben, dann gilt: $v_H^f = v_{GH}^f = v^f$ und $v_H^v = v_{GH}^v = v^v$!

Die Kostendifferenz kann damit zu folgendem einfacheren Ausdruck umgeformt werden:

$$(4.20) V_{j,ind} - V_{j,dir} = v^f [L_{GH}^f Z_{GH} - L_{EH}^f Z_{EH} (1 - g_j)] + v^v \sqrt{\chi_{Gj}} [\sqrt{L_{GH}^v Z_{GH}} - \sqrt{L_{EH}^v Z_{EH}} (1 - \sqrt{g_j})]$$

Wenn $g_j < 1 - \frac{L_{GH}^f Z_{GH}}{L_{EH}^f Z_{EH}}$, dann nimmt dieser Teil der Formel einen negativen Wert an.

Wenn $g_j < (1 - \sqrt{\frac{L_{GH}^v Z_{GH}}{L_{EH}^v Z_{EH}}})^2$, dann nimmt dieser Teil der Formel einen negativen Wert an

Aus der Gleichung (4.20) ist zu erkennen, daß die Versandkosten nicht eindeutig für einen der beiden Absatzwege sprechen. Die Formel kann einen negativen Wert annehmen, was für den indirekten Weg sprechen würde, weil dann $v_{j,ind} < v_{j,dir}$ ist. Sie kann aber auch einen positiven Wert ergeben und dann besagen, daß in der betreffenden

- 1) Die Bedingung könnte auch lauten $\frac{v_{GH}^f}{v_H^f} = r^f = 1$ und $\frac{v_{GH}^v}{v_H^v} = r^v$

Für jedes beliebige r^f und r^v könnte die Kostendifferenz zu folgendem Ausdruck umgeformt werden, der allgemeiner Gültigkeit besitzt als Gleichung (4.20)

$$(4.20a) V_{j,ind} - V_{j,dir} = v_H^f \left[L_{GH}^f Z_{GH} - L_{EH}^f Z_{EH} (1 - r^f g_j) \right] + v_H^v \sqrt{\chi_{Gj}} \left[\sqrt{L_{GH}^v Z_{GH}} - \sqrt{L_{EH}^v Z_{EH}} (1 - r^v \sqrt{g_j}) \right]$$

Wenn $g_j < \frac{v_H^f}{v_H^v} (1 - \frac{L_{GH}^f Z_{GH}}{L_{EH}^f Z_{EH}})$, dann nimmt dieser Teil der Formel einen negativen Wert an

Wenn $g_j < (\frac{v_H^v}{v_H^v})^2 (1 - \sqrt{\frac{L_{GH}^v Z_{GH}}{L_{EH}^v Z_{EH}}})^2$, dann nimmt dieser Teil der Formel einen negativen Wert an

Situation der direkte Absatzweg kostengünstiger ist.

Das Ergebnis ist nicht nur abhängig von der durch Kostenfunktionen, Gesamtmarktvolumen, Lieferungshäufigkeit

und Zahl der Marktteilnehmer vorgegebenen Situation. Auch die Unternehmensgröße des Herstellers, die sich in seinem Marktanteil niederschlägt, ist ein wichtiger Einfluß-

faktor. Es ist zu erkennen, daß der erste Teil der Formel einen negativen Wert annimmt, solange $g_j < 1 - \frac{L_{GH} Z_{GH}}{L_{EH} Z_{EH}}$ ist. Nach Überschreiten dieser kritischen Marktanteilschwelle erhält man dann einen positiven Wert.

Auch für den zweiten Teil der Formel gibt es eine ähnliche Schwelle. Der Punkt, an dem das gesamte Ergebnis der Formel (4.20) von einem positiven zu einem negativen Wert übergeht und damit der Wechsel vom indirekten zum direkten Absatzweg vorteilhaft wird, liegt irgendwo zwischen diesen beiden Schwellen.¹⁾

Die Höhe des Marktanteiles ist somit unter anderem maßgebend dafür, ob die Versandkosten für oder gegen einen der Absatzwege sprechen. Man kann deshalb festhalten, daß die Versandkosten unter den getroffenen Annahmen bei den niedrigeren Marktanteilswerten zunächst für die Einschlagung des indirekten Weges sprechen. Mit zunehmendem Marktanteil wird dann ein Punkt erreicht, nach dessen Überschreitung der direkte Absatz den Unternehmer mit geringeren Versandkosten belastet.

1) da g_j keinen negativen Wert annehmen darf, liegt diese Schwelle bei:

$$g_j = \frac{\sqrt{L_{EH}^2 (GH - EH) EH} - (\sqrt{GH} - \sqrt{EH})^2 \sqrt{V X_G}}{\sqrt{V X_G} EH (\sqrt{GH} - \sqrt{EH})} - \frac{\sqrt{L_{EH}^2 (GH - EH) EH} - (\sqrt{GH} - \sqrt{EH})^2 \sqrt{V X_G}}{\sqrt{V X_G} EH}$$

wobei: $EH = L_{EH} Z_{EH}$ und $GH = L_{GH} Z_{GH}$

Die Durchrechnung eines Beispiels zeigt jedoch, daß die kritische Marktanteilsschwelle für manchen Unternehmer ein unerreichbarer Punkt bleiben kann. Setzt man in die zu Gleichung (4.20) angegebenen kritischen Grenzen die Angaben aus dem Beispiel von S.280 ein, dann erhält man den Marktanteil von 0,99 (bzw. 99 %) als den Punkt, an dem die auftragsfixen Kosten des Versandes (erster Teil der Formel) für den direkten Absatz zu wirken beginnen.¹⁾ Bei den von der Auftragshöhe abhängigen Versandkosten (zweiter Teil der Formel) liegt die Grenze etwas tiefer, nämlich bei 81 %.²⁾ Mindestens bis zur Erreichung von 81 % Marktanteil wäre es somit unbedingt vorteilhafter, über die Zwischenhändler zu liefern, wenn die Versandkosten für die Wahl maßgebend wären. Zwischen 81 % und 99 % Marktanteil stehen Kostenvorteile bei den auftragsfixen Kosten Kostennachteile bei den mit der Auftragshöhe variablen Kosten gegenüber. Wo innerhalb dieses Intervalls der Übergang von der Vorteilhaftigkeit des indirekten zur Vorteilhaftigkeit des direkten Weges liegt, läßt sich mit Hilfe der Formel in Fußnote 1 von Seite 285 bestimmen.

4.22412 Vergleich der Kosten für die Auftragszusammenstellung

Auch die Formeln für die Kosten der Auftragszusammenstellung sind bereits entwickelt worden. Ersetzt man in Gleichung

$$1) g_j = 1 - \frac{L_{GH} Z_{GH}}{L_{EH} Z_{EH}} = 1 - \frac{10 \cdot 10}{10 \cdot 1000} = 0,99$$

$$2) g_j = \left(1 - \sqrt{\frac{L_{GH} Z_{GH}}{L_{EH} Z_{EH}}}\right)^2 = \left(1 - \sqrt{0,01}\right)^2 = 0,81$$

Aus der Formel (4.20a) in der Fußnote auf S.284 ist zu erkennen, daß die kritischen Marktanteilsschwellen sehr empfindlich auf Unterschiede in den Parametern der Kostenfunktionen bei den Herstellern und Großhändlern reagieren. Arbeitet der Großhändler z.B. mit doppelt so hohen auftragsfixen Versandkosten wie der Hersteller (d.h.

$v_H^f : v_{GH}^f = 1/2$), dann sinkt die Marktanteilsgrenze für diese Kosten von 99 % auf 49 1/2 %.

(4.10) den Marktanteil g_i durch g_j , dann erhält man die Kosten des indirekten Weges. Formel (4.5) gibt bereits die Kosten des direkten Weges für den Hersteller j an. Als Differenz zwischen den Kosten des indirekten und denen des direkten Weges erhält man zunächst wieder eine Gleichung, die in ihrem Aufbau völlig dem der Versandkostendifferenz gleicht:

$$(4.21) \overline{H}_{j,ind} - \overline{H}_{j,direkt} = \overline{a}_H^f (L_{GH} Z_{GH} - L_{EH} Z_{EH}) + \overline{a}_{GH}^f L_{EH} Z_{EH} g_j + \sqrt{\lambda_g y_j} \left[\overline{a}_H^v \cdot (\sqrt{L_{GH} Z_{GH}} - \sqrt{L_{EH} Z_{EH}}) + \overline{a}_{GH}^v \sqrt{L_{EH} Z_{EH} g_j} \right]$$

das Abzählen der Mengen einzelner Artikel anfallen, wieder annehmen können, daß Hersteller und Großhändler bei ihren Kostenfunktionen mit etwa den gleichen Parametern rechnen können. Bei den auftragsfixen Kosten aber kommen Bedenken, ob eine solche Unterstellung nicht allzusehr an der Wirklichkeit vorbeigehen würde. Vielmehr ist zu vermuten, daß die Zusammenstellung eines Einzelhändlerauftrages mit Waren sämtlicher Hersteller beim Großhändler etwa ebensoviel auftragsfixe Kosten hervorruft, wie sie bei sämtlichen Herstellern zusammen anfallen würden, wenn diese die vom Großhändler zusammengestellten Güter und Mengen in einzelnen Sendungen an den Einzelhändler liefern wollten. So müßte beim direkten Versand jeder der z.B. zehn Hersteller wenigstens einmal die betreffenden Regale seines Verkaufslagers aufsuchen lassen, um die vom Einzelhändler geordneten Mengen abzuzählen und an die Versandabteilung weiterzuleiten. Der Großhändler hingegen könnte sämtliche zehn Bestellungen des Einzelhändlers mit einer einzigen Lieferung ausführen. Er müßte dafür aber zur Auftragszusammenstellung zehnmal seine Regale aufsuchen und die betreffenden Mengen ab-

zählen lassen. D.h. für die Ausführung einer einzigen Bestellung des Einzelhändlers muß bei ihm für manche Arbeitsgänge ebensoviel Mühe aufgewendet werden, wie bei sämtlichen Herstellern zusammen für die Ausführung der zehn Einzelaufträge. Somit soll bei der Umformung der obigen Gleichung unterstellt werden, daß $a_H^f \cdot z_H = a_{GH}^f$ und lediglich $a_H^v = a_{GH}^v = a^v$ ist.¹⁾

Als Differenz der Auftragszusammenstellungskosten des indirekten und des direkten Weges erhält man dann

$$(4.22) \quad \pi_{j,ind} - \pi_{j,dir} = \sigma_H^f [L_{GH} z_{GH} - L_{EH} z_{EH} (1 - z_H g_j)] + \sigma^v \sqrt{\chi_{Gj}} [\sqrt{L_{GH} z_{GH}} - \sqrt{L_{EH} z_{EH}} (1 - \sqrt{g_j})]$$

Wenn $g_j < \frac{1}{z_H} (1 - \frac{L_{GH} z_{GH}}{L_{EH} z_{EH}})$,
dann nimmt dieser Teil
der Formel einen ne-
gativen Wert an

Wenn $g_j < (1 - \sqrt{\frac{L_{GH} z_{GH}}{L_{EH} z_{EH}}})^2$,
dann nimmt dieser Teil
der Formel einen nega-
tiven Wert an

Auch aus dieser Formel ist wieder sofort zu ersehen, daß der indirekte Weg für Unternehmungen in den unteren Marktanteilsbereichen bei den Kosten der Auftragszusammenstellung Ersparnisse bringt. Voraussetzung hierfür ist lediglich, daß $1 > \frac{L_{GH} z_{GH}}{L_{EH} z_{EH}}$, weil dann die kritischen Schwellen keine negativen Werte annehmen können. Diese Voraussetzung dürfte wohl in der Realität meistens erfüllt sein.

Mit zunehmendem Marktanteil werden dann einmal Schwellen erreicht, nach deren Überschreitung die auftragsfixen

- 1) Der Vollständigkeit halber sei für jene Leser, denen diese Annahmen zu 'heroisch' erscheinen, die allgemeingültige Formel genannt. Es gilt $\sigma_{GH}^f / \sigma_H^f = r_a^f$ und $\sigma_{GH}^v / \sigma_H^v = r_a^v$.

$$(4.22a) \quad \pi_{j,ind} - \pi_{j,dir} = \sigma_H^f [L_{GH} z_{GH} - L_{EH} z_{EH} (1 - r_a^f g_j)] + \sigma_H^v \sqrt{\chi_{Gj}} [\sqrt{L_{GH} z_{GH}} - \sqrt{L_{EH} z_{EH}} (1 - r_a^v \sqrt{g_j})]$$

Die Formel (4.22) gilt nur für die Spezialfälle
 $r_a^f = 1$ und $r_a^v = z_H$

und die variablen Kosten der Auftragszusammenstellung für den Übergang zum direkten Absatz sprechen. Die kritische Schwelle für die von der Auftragshöhe abhängigen Kosten ist dieselbe wie bei den Versandkosten. Bei den auftragsfixen Kosten kann der kritische Punkt aber wesentlich kleiner sein als bei den entsprechenden Kosten des Versandes. Der in dem Beispiel für die Versandkosten ermittelte kritische Marktanteil von 99 % müßte hier - wegen der besonderen Annahmen über die Relation von a_{GH}^f zu a_H^f - noch durch die Zahl der Hersteller dividiert werden. Bei zehn Herstellern würde die kritische Grenze somit 9,9 % betragen. Der Punkt, nach dessen Überschreitung die gesamten Kosten der Auftragszusammenstellung beim direkten Weg Ersparnisse bringen, liegt in dem nun schon häufiger verwendeten Beispiel irgendwo zwischen 9,9 und 81% Marktanteil.

4.22413 Vergleich der Beschaffungskosten

Das Ergebnis des Beschaffungskostenvergleichs ist wieder davon abhängig, ob die Händler dort, wo es möglich ist, eine verursachungsgerechte Zurechnung der Kosten vornehmen oder ob sie die Beschaffungskosten lediglich umsatzproportional auf die Hersteller verteilen. Bei einer weitestgehend verursachungsgerechten Belastung der einzelnen Hersteller ergeben sich keine Besonderheiten gegenüber dem Versandkostenvergleich. Die Endformel der Kostendifferenzen kann sich deshalb von der Gleichung (4.20) nur durch veränderte Symbole unterscheiden:

$$(4.23) B_{j, i, i} - B_{j, j, i} = b' [L_{GH} Z_{GH} - L_{EH} Z_{EH} (1 - j_j)] + b' \sqrt{\chi_{Gj}} [\sqrt{L_{GH} Z_{GH}} - \sqrt{L_{EH} Z_{EH}} (1 - \sqrt{j_j})]$$

Auch die zu Gleichung (4.20) getroffenen Aussagen gelten hier analog. Auf diesen Fall braucht deshalb nicht mehr ausführlicher eingegangen zu werden.

Bei der nicht verursachungsgerechten Kostenbelastung hat jeder Hersteller über die Handelsspanne umsatzproportional zur Deckung der gesamten Beschaffungskosten der Händler beizutragen. Er trägt damit evtl. auch zur Deckung von Kosten bei, die nicht von ihm, sondern seinen Konkurrenten hervorgerufen wurden. Die Beschaffungskosten, die den Einzelhändlern bei direkter Belieferung durch den Hersteller j erwachsen, sind in diesem Modell leicht zu bestimmen. Die Zahl der Lieferungen von j beträgt L_{EH}^Z , die Größe einer einzigen Lieferung $\frac{X_{g,j}}{L_{EH}^Z}$. Diese Werte in Verbindung mit Formel (4.1b) ergeben die vom Hersteller j bei den Einzelhändlern verursachten Beschaffungskosten:

$$(4.24) \quad L_{EH}^Z \left(b_{EH}^f + b_{EH}^v \sqrt{\frac{X_{g,j}}{L_{EH}^Z}} \right)$$

Während es beim direkten Absatzweg des Herstellers bisher stets belanglos war, welchen Absatzweg die Konkurrenten einschlugen, ist dies nun für die Ermittlung der restlichen Beschaffungskosten der Einzelhändler von großer Bedeutung. Die Situation muß deshalb genauer umrissen werden.

Nach den bisherigen Ergebnissen ist zu vermuten, daß kleine Unternehmenseinheiten zum indirekten Absatz neigen werden. Die Frage nach einem Übergang zum direkten Absatzweg wird deshalb wohl zuerst für den größten Hersteller j aktuell werden. Wenn man nicht sämtlichen denkbaren Situationen nachgehen will, wird es sinnvoll sein, die Untersuchung auf den Fall zu beschränken, bei dem sämtliche Konkurrenten von j noch indirekt über Zwischenhändler liefern. Diese Situation entspricht dem Fall b in der Abb. 4-4 auf S. 256.

Die von den Konkurrenten von j gelieferten Mengen $X_G (1 - g_j)$ gehen somit über den Großhandel. Die Zahl der Lieferungen, die pro Periode von den Großhändlern an die Einzelhändler gehen, beträgt $L_{EH} Z_{EH}$. Die Größe der einzigen Sendung beträgt $\frac{X_G (1 - g_j)}{L_{EH} Z_{EH}}$. In Verbindung mit Formel (4.1b) erhält man so die restlichen Beschaffungskosten der Einzelhändler. (Vgl. das zweite Glied der Formel 4.25).

Der Hersteller j hat nun von der Summe der beim Einzelhandel anfallenden Beschaffungskosten jenen Teil zu tragen, der seinem Marktanteil entspricht. Multipliziert man deshalb die gesamten Beschaffungskosten der Einzelhändler mit g_j , dann erhält man den Teil, den der Hersteller j durch seine Handelsspanne tragen hilft, wenn er als einziger Hersteller zum direkten Absatz übergeht:

$$(4.25) \theta_{j,d,r} = \underbrace{L_{EH} Z_{EH} (b_{EH}^f + b_{EH}^v \sqrt{\frac{X_G g_j}{L_{EH} Z_{EH}}})}_{\text{Beschaffungskosten der Einzelhändler, die durch Lieferungen vom Hersteller j verursacht werden}} + \underbrace{L_{EH} Z_{EH} (b_{EH}^f + b_{EH}^v \sqrt{\frac{X_G (1 - g_j)}{L_{EH} Z_{EH}}})}_{\text{Beschaffungskosten der Einzelhändler, die durch Lieferungen von den Großhändlern verursacht werden}} g_j$$

Beschaffungskosten der Einzelhändler, die durch Lieferungen vom Hersteller j verursacht werden

Beschaffungskosten der Einzelhändler, die durch Lieferungen von den Großhändlern verursacht werden

Beim indirekten Absatz hat der Hersteller j auch für jene Beschaffungskosten mit aufzukommen, die beim Großhandel anfallen. Die von ihm verursachten Kosten erhält man, wenn in Formel (4.24) die Indices EH durch GH ersetzt werden. Hierzu müssen dann noch die von allen übrigen Herstellern hervorgerufenen Beschaffungskosten addiert werden. Es ist leicht einzusehen, daß diese Kosten von der Größe jedes einzelnen dieser Konkurrenten abhängig sind. Zweck dieser Untersuchung ist es aber nicht, die Wirkung sämtlicher Einflußfaktoren für die Absatzweg-

entscheidung zu beschreiben. Es soll lediglich nachgewiesen werden, welche Bedeutung das Wachstum eines einzigen Herstellers für seine eigene Wahl hat. Gemessen an diesem Zweck wird das Ergebnis deshalb nicht beeinträchtigt, wenn man von dem besonders einfachen Sonderfall ausgeht, daß alle Konkurrenten von j gleich groß sind. Die von ihnen insgesamt an den Großhandel gelieferte Menge $X_G (1 - g_j)$ braucht dann lediglich noch durch die Zahl $(Z_H - 1)$ dividiert zu werden, um die Menge eines Konkurrenten zu erhalten. Da jeder von ihnen

$L_{GH} Z_{GH}$ Lieferungen pro Periode durchführt, beträgt die Höhe eines Auftrages $\frac{X_G (1 - g_j)}{(Z_H - 1) L_{GH} Z_{GH}}$. Insgesamt werden von den Konkurrenten des Herstellers $j (Z_H - 1) L_{GH} Z_{GH}$ Lieferungen pro Periode an die Großhändler gesandt. Diese Ausdrücke in Verbindung mit Formeln (4.1a) ergeben die Beschaffungskosten, die bei den Großhändlern insgesamt durch die Konkurrenten von j hervorgerufen werden (vgl. das mittlere Glied der Gleichung (4.26)).

Beschaffungskosten entstehen beim indirekten Weg darüber hinaus auch auf der Einzelhandelsstufe. Die Einzelhändler erhalten ihre gesamten Bezüge in Höhe von X_G Mengeneinheiten durch $L_{EH} Z_{EH}$ Sendungen von den Großhändlern (vgl. Fall c in Abb. 4-4 auf S. 256). Die Höhe einer einzigen Sendung beträgt somit $X_G / L_{EH} Z_{EH}$. Durch Verbindung dieser Ausdrücke mit Formel (4.1b) erhält man die insgesamt bei den Einzelhändlern durch Lieferungen der Großhändler verursachten Beschaffungskosten (vgl. das letzte Glied der Gleichung (4.26)).

Jeder Hersteller soll beim indirekten Absatz entsprechend seinem Marktanteil zur Deckung dieser Beschaffungskosten beitragen, wenn keine verursachungsgerechte Zurechnung erfolgt. Deshalb ist die Summe der bei Groß- und Einzel-

händlern entstehenden Beschaffungskosten noch mit g_j zu multiplizieren. Man erhält dann durch Addition der auf den einzelnen Stufen anfallenden Teilkosten die Belastung des Herstellers j mit Kosten der Beschaffung, wenn er wie alle übrigen Hersteller den indirekten Absatzweg einschlägt:

$$(4.26) \beta_{j,ind} = g_j \left[L_{GH} Z_{GH} (b_{GH}^f + b_{GH}^v \sqrt{\frac{X_G(1-g)}{L_{GH} Z_{GH}}}) + (Z_H - 1) L_{GH} Z_{GH} (b_{GH}^f + b_{GH}^v \sqrt{\frac{X_G(1-g)}{(Z_H - 1) L_{GH} Z_{GH}}}) + L_{EH} Z_{EH} (b_{EH}^f + b_{EH}^v \sqrt{\frac{X_G}{L_{EH} Z_{EH}}}) \right]$$

Beschaffungskosten d. Großhändler, die durch Lieferungen von Hersteller j verursacht werden

Beschaffungskosten d. Großhändler, die durch Lieferungen von den übrigen Herstellern verursacht werden

Beschaffungskosten d. Einzelhändler, die durch Lieferungen der Großhändler verursacht werden

Zieht man wieder die Kostenbelastung des direkten Weges von der des indirekten Weges ab und unterstellt gleiche Parameter der Kostenfunktionen bei Groß- und Einzelhändlern ($b_{EH}^f = b_{GH}^f = b^f$ und $b_{EH}^v = b_{GH}^v = b^v$), dann kann man durch Umformung folgenden Ausdruck erhalten:

$$(4.27) \beta_{j,ind} - \beta_{j,direkt} = g_j \left\{ b^f (Z_H L_{GH} Z_{GH} - L_{EH} Z_{EH}) + b^v \left[\sqrt{\frac{X_G(1-g)}{L_{GH} Z_{GH}}} + \sqrt{\frac{X_G(1-g)}{L_{EH} Z_{EH}}} + \sqrt{\frac{X_G}{L_{GH} Z_{GH}}} - \sqrt{\frac{X_G}{L_{EH} Z_{EH}}} \right] \right\}$$

Wenn $Z_H < \frac{L_{EH} Z_{EH}}{L_{GH} Z_{GH}}$ dann nimmt dieser Teil der Formel einen negativen Wert an.

Wenn die Bedingung (4.28) erfüllt ist, dann nimmt dieser Teil der Formel einen negativen Wert an

Aus der Gleichung ist zu ersehen, daß der Marktanteil diesmal keinen Einfluß darauf hat, welcher der Auftragswege bei den auftragsfixen Kosten Ersparnisse bringt. Dies ist hier allein von der Zahl der Marktteilnehmer und der Bestellhäufigkeit der Händler abhängig, von Größen also, die dem Einfluß des Herstellers nahezu entzogen sind.

Bei den von der Auftragshöhe abhängigen Kosten erhält man dann einen negativen Wert, wenn die Bedingungen

$$(4.28) \quad \left(\frac{\sqrt{GH \cdot EH} - EH - (\sqrt{Z_H - 1} GH - \sqrt{EH}) \sqrt{GH \cdot Z_H - 2 \sqrt{GH \cdot EH} (1 + \sqrt{Z_H - 1}) + EH}}{(\sqrt{GH} - \sqrt{EH})^2 + (\sqrt{Z_H - 1} GH - \sqrt{EH})^2} \right)^2 < g_j$$

$$g_j < \left(\frac{\sqrt{GH \cdot EH} - EH + (\sqrt{Z_H - 1} GH - \sqrt{EH}) \sqrt{GH \cdot Z_H - 2 \sqrt{GH \cdot EH} (1 + \sqrt{Z_H - 1}) + EH}}{(\sqrt{GH} - \sqrt{EH})^2 + (\sqrt{Z_H - 1} GH - \sqrt{EH})^2} \right)^2$$

wobei gilt: $GH = L_{GH} Z_{GH}$ und $EH = L_{EH} Z_{EH}$

erfüllt ist.

Dieses Ergebnis ist überraschend, weil man hier nicht einen, sondern evtl. zwei kritische Werte erhält. Ergibt die untere Grenze für g_j in Bedingung (4.28) einen echten Bruch, dann wirken die variablen Beschaffungskosten bei den niedrigen Marktanteilen zunächst zu Gunsten des direkten Absatzweges. Mit wachsendem Marktanteil wird dann ein Bereich erreicht, in dem die gleichen Kosten beim indirekten Absatz Ersparnisse bringen. Nach weiterem Wachstum überschreitet die Unternehmung möglicherweise eine zweite Grenze und würde dann bei dieser Kostenart wieder mit dem direkten Absatz vorteilhafter arbeiten.

In dem hier stets verwendeten Beispiel von S. 280 würde innerhalb des Intervalls $0,1579 < g_j < 0,9746$ der indirekte Absatz vorzuziehen sein, wenn die Unternehmung nur die variablen Beschaffungskosten beachten würde. Die auftragsunabhängigen Beschaffungskosten üben unabhängig vom Marktanteil des Herstellers ihren Einfluß zu Gunsten des indirekten Weges aus, solange die Zahl der Hersteller kleiner als 100 ist.

4.22414 Zusammenfassung der Kostenarten

Die bisher vorgenommenen Interpretationen der Teilergebnisse konnten nur zeigen, wie die einzelnen Kostenarten isoliert betrachtet auf die Absatzwegentscheidung einwirken. Dadurch sind aber bereits erste Schlüsse hinsichtlich des Zusammenhanges zwischen Herstellergröße und Wahl des Absatzweges möglich. Wenn der Differenz der Beschaffungskosten im Vergleich zu den übrigen Kostendifferenzen kein hohes Gewicht zukommt, dann wird der Hersteller j bei den unteren Marktanteilen den indirekten Absatzweg aus Kostengründen vorziehen. Mit zunehmendem Wachstum wird dann eine Schwelle überschritten, nach der die Ausschaltung der Zwischenhändler Ersparnisse gegenüber dem indirekten Weg bringt. Durch ein hohes Gewicht der Beschaffungskostendifferenz kann diese Tendenzaussage allerdings ungültig werden. Durch Addition der in den Gleichungen (4.20), (4.22) und (4.27) angegebenen Kostendifferenzen, erhält man die für die Absatzwegentscheidung schließlich maßgebende Gesamtdifferenz ($K_{j,ind} - K_{j,dir}$) aller hier untersuchten Kostenarten:

$$(4.29) \quad K_{j,ind} - K_{j,dir} = (\alpha'_N + \nu^f)(L_{GN} Z_{GN} - L_{EN} Z_{EN}) + [(\alpha''_N Z_N + \nu^f - b^f) L_{EN} Z_{EN} + b^f Z_N L_{GN} Z_{GN} \\ + (\alpha'_{\nu} \nu + b^{\nu}) \sqrt{X_G L_{EN} Z_{EN}}] y_j + \sqrt{X_G} [(\sqrt{L_{GN} Z_{GN}} - \sqrt{L_{EN} Z_{EN}}) \sqrt{y_j} \cdot \\ (\alpha'_{\nu} \nu + b^{\nu} y_j) + (\sqrt{(Z_N - 1) L_{GN} Z_{GN}} - \sqrt{L_{EN} Z_{EN}}) b^{\nu} y_j \sqrt{1 - y_j}]$$

Die Formel gilt für den Fall, daß die Beschaffungskosten nicht verursachungsgerecht, sondern umsatzproportional den Herstellern zugerechnet werden. Bei einer weitestgehend verursachungsgerechten Zurechnung der Beschaffungskosten hätten die Gleichungen (4.20) und (4.22) mit der Gleichung (4.28) zusammengefaßt werden müssen.

Um zu ermitteln, wo die hier berücksichtigten Kostenarten kritische Marktanteilsschwellen aufweisen, müßte wieder untersucht werden, wann $K_{j,ind} - K_{j,dir} = 0$ wird.

"Die Gleichung, die man zur Bestimmung der Nullstellen von (4.29) erhält, ist algebraisch nicht allgemein lösbar; man wird also nur bei gewisser spezieller Wahl der Konstanten numerische Aussagen machen können!"¹⁾

In Abb. 4-6 sind einige Punkte der Funktion $K_{j,ind} - K_{j,dir}$ für den relevanten Bereich $0 < g_j < 1$ graphisch abgebildet, wobei folgende Daten zugrunde gelegt werden:

$$\begin{array}{llll} z_{EH} = 1000 & L_{EH} = L_{GH} = 10 & a^f_H = v^f = & 3,--DM \\ z_{GH} = 10 & x_G = 100\ 000 & b^f = & 2,-- DM \\ z_H = 10 & & a^v = v^v = b^v = & 1,-- DM \end{array}$$

Diese Daten entsprechen dem schon häufiger verwendeten Beispiel. Die negativen Werte in der Grafik geben an, welche Ersparnisse der Hersteller j erzielen würde, wenn er bei den entsprechenden Marktanteilen den indirekten und nicht den direkten Absatzweg einschlägt. Positive Werte stellen Ersparnisse des direkten Weges gegenüber dem indirekten Weg dar. Der kritische Punkt liegt bei etwas mehr als 20 % Marktanteil. Solange der Hersteller j diese Größe noch nicht erreicht hat, ist es für ihn nach den hier untersuchten Kosten günstiger über Zwischenhändler zu liefern. Wächst er über diese Schwelle hinaus, wird der direkte Absatzweg kostenmäßig zunehmend vorteilhafter.

1) Für diese Prüfung der Gleichung (4.29) danke ich Herrn Prof. Dr. H. Tietz, Technische Universität Hannover

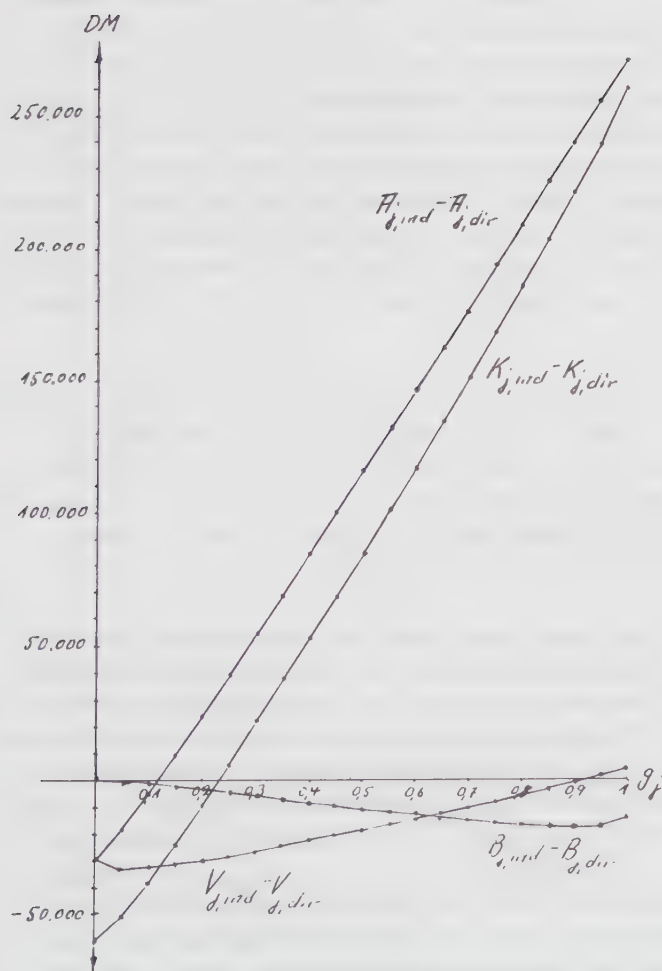


Abb 4-6

Um zu zeigen, aus welchen Komponenten die Gesamtkostendifferenz ($K_{j,ind} - K_{j,dir}$) hervorgeht, sind in der Abb. 4-6 auch noch die Differenzen der einzelnen Kostenarten für das Beispiel eingezeichnet. Ein starker Einfluß zu Gunsten des direkten Absatzweges geht von den Kosten der Auftragszusammenstellung ($A_{j,ind} - A_{j,dir}$) aus. Die erheblichen Abweichungen dieser Kurve gegenüber dem Verlauf der Versandkosten differenz ($V_{j,ind} - V_{j,dir}$) können nur von den unterschiedlichen Annahmen herrühren, die über das Verhältnis der auftragsfixen Kosten der Großhändler zu denen der Hersteller gemacht wurden. Treffen diese Annahmen nicht zu, dann kann der kritische Punkt dadurch stark verschoben werden. Er könnte z.B. so hohe Marktanteilswerte annehmen, daß er für die Unternehmen nahezu unerreichbar würde.

Die Eigenart der Beschaffungskosten, zwei kritische Schwellen zu ermöglichen, hat in diesem Beispiel keinen entscheidenden Einfluß auf das Ergebnis. Die auftragsfixen Beschaffungskosten wirken sich bereits so stark zugunsten des indirekten Weges aus, daß innerhalb des relevanten Bereiches keine zweite Schwelle mehr liegt.

Um ein endgültiges Urteil über den Einfluß der Distributionskosten auf diese Wahl des Absatzweges abgeben zu können, müssen schließlich noch die auf der Großhandelsstufe anfallenden Gewinne sowie grundfixen Kosten berücksichtigt werden. Sie haben als gegebene Größen in die Rechnung einzugehen und schlagen sich in einer entsprechenden Erhöhung der Kosten des indirekten Weges nieder. Die Kostendifferenz $K_{j,ind} - K_{j,dir}$ muß somit noch um die Summe der dem Hersteller j von den Großhändlern über die Handelsspanne zugerechneten Deckungsbeiträge für Gewinne und grundfixe Kosten erhöht werden. Die entsprechende Kurve in Abb. 4-6 wird dadurch vertikal nach oben verschoben. Die kritische Marktanteilsschwelle sinkt dann und kann von der wachsenden Unternehmung schon früher überschritten werden. Je größer die Deckungsbeiträge sind,

welche die Großhändler von dem betrachteten Hersteller über die Handelsspanne beziehen desto eher wird sich für diesen der Übergang zum direkten Absatz aus Kostengründen lohnen.

Aus früheren Untersuchungen ist bekannt, daß die gesamten Stückkosten der Distribution mit zunehmender Größe des Herstellers abnehmen. Dabei werden die Stückkosten des direkten Weges im allgemeinen schneller fallen als die des indirekten Weges. Ergänzt man diese Ergebnisse um die soeben erzielten, dann erhält man den für Verfahrenswechsel typischen Kostenverlauf:



Abb. 4-7

Der Hersteller j wird somit unter den genannten Prämissen mit zunehmendem Wachstum bei der Distribution auch dann schon Stückkostenvorteile erlangen, wenn er gemeinsam mit seinen Konkurrenten am indirekten Weg festhält. Bei Überschreiten der kritischen Marktanteilsschwelle würde ihm jedoch der Wechsel zum direkten Absatz darüber hinaus zusätzliche Stückkostenvorteile verschaffen.

Das hier entwickelte Modell stellt einen ersten Versuch dar, nach einem Zusammenhang zwischen Herstellergröße und den Kosten verschiedener Absatzwege zu suchen. Bei aller zu Gebote stehenden Vorsicht können für das Mo-

dell zusammenfassende Tendenzaussagen aufgestellt werden. Offenbar ist es hiernach für kleine Unternehmer kostengünstiger, zunächst den indirekten Weg über die Zwischenhändler zu wählen. Mit wachsenden Marktanteilen nimmt der Kostenvorteil, den dieser Weg gegenüber dem direkten Weg bietet, immer mehr ab. Schließlich wird eine kritische Schwelle erreicht, nach deren Überschreitung der direkte Weg kostengünstiger wird. Es ist allerdings zu vermuten, daß diese Schwelle bei nahezu unerreichbar hohen Marktanteilen liegt, wenn die Unternehmen verschiedener Stufen bei vergleichbaren Tätigkeiten mit gleich hohen Kostenparametern arbeiten.

Nun muß man sich allerdings davor hüten, dieses Ergebnis in unzulässiger Weise zu verallgemeinern. Es gilt nur unter den angegebenen, teilweise recht einschneidenden Prämissen. Weitere Untersuchungen sind erforderlich, um die Gültigkeit dieser Aussagen für andere Situationen zu überprüfen.¹⁾

4.2242 Wahl des Absatzweges bei Streben nach - im
Vergleich zur Branchenkonkurrenz -
relativ minimalen Distributionskosten

Der Händler, der sein Sortiment oft durch Bezüge von einer Vielzahl von Herstellern zusammenstellt, kann sich nicht einem der Produkte mit der Intensität widmen, die eine herstellereigene Organisation aufwenden würde.²⁾

- 1) Von den verschiedenen Möglichkeiten die Untersuchung auf andere Situationen auszudehnen, scheint die Simulation der fruchtbarste Weg zu sein. Sie bietet zumindest die Aussicht, unterschiedliche Händler- und Herstellergrößen sowie für jedes Unternehmen individuelle Kostenfunktionen oder Bestellhäufigkeiten und eine zufallsabhängige Verteilung der Nachfrage auf die einzelnen Unternehmen in die Untersuchung mit einzubeziehen.
- 2) Vgl. G. WÖHE, Einf. i.d.Allg. BWL, 7. Aufl., a.a.O., S. 353; K. MELLEROWICZ, Unternehmenspolitik, a.a.O., S. 56

Der Hersteller, dessen Erzeugnisse den Weg zum Verbraucher über betriebsfremde Organe, wie Groß- und Einzelhändler finden, beklagt sich deshalb oftmals darüber, daß seine Erzeugnisse durch diese Händler nicht die ihnen gebührende Pflege finden. Dieser Aspekt kann oftmals schwerwiegender sein, als die Vorteile, welche die Händler andererseits auf der Erlösseite z.B. durch die Einordnung der Herstellererzeugnisse in ein bedarfsgerechtes Sortiment oder gute Kontakte zur folgenden Abnehmerstufe bieten. Beim Hersteller wird sich darum aus solchen Erlöswägungen heraus häufig der Wunsch nach eigenen Absatzorganen regen.

Was viele Unternehmer dennoch von der Ausschaltung der Zwischenhändler abhalten kann, sind die mit dem Direktabsatz vielfach verbundenen höheren Kosten. Im vergangenen Abschnitt gelang es nachzuweisen, daß unter ganz bestimmten Bedingungen die Kosten Nachteile des direkten Absatzweges gegenüber dem indirekten Weg mit zunehmender Größe des Herstellers abnehmen werden und schließlich der Direktabsatz sogar kostengünstiger werden kann. Diese Aussage sowie die herausgearbeiteten kritischen Marktanteilsschwellen sind aber noch weit davon entfernt, praktisch verwertbar zu sein. Ihre Bindung an ganz bestimmte Modellsituationen ist dafür viel zu eng. Es sind noch viele weitere Untersuchungen erforderlich, bevor man auf diesem Wege der Vielfalt der Wirklichkeit einigermaßen gerecht wird und praktikable Entscheidungshilfen bieten kann.

Unter Umgehung dieser Schwierigkeiten lassen sich aber bereits jetzt auf einem anderen Wege allgemeingültigere Aussagen machen. Gibt man die Bemühungen um mathematische Exaktheit auf, dann können kritische Grenzen mit etwas faustregelartigem Charakter gefunden werden. Sie haben den großen Vorzug, praktisch verwertbar zu sein, weil sie nicht nur für eine ganz bestimmte spezielle Situation

gelten, sondern für jede beliebige Gestaltung der Absatzwege. Ihr faustregelartiger Charakter kommt darin zum Ausdruck, daß es sich um Höchstgrenzen handelt, nach deren Überschreitung der Übergang zum direkten Absatz mit Sicherheit Kostenvorteile bringt. Die wahre Grenze wird im Einzelfall bei einem in der Praxis meist nicht genau bestimmbar, niedrigeren Marktanteil liegen. Voraussetzung für diese kritischen Werte ist allerdings, daß von der betrachteten Unternehmung eine andere als die bisher verwandte und aus einzelwirtschaftlicher Sicht wohl sinnvollere Zielsetzung verfolgt wird.

In der Literatur heißt es, der direkte Absatzweg wäre kostengünstig erst dann vorteilhafter, wenn die durch ihn entstehenden Kosten niedriger sind, als die Vergütung, die dem Handel über die Handelsspanne für die Übernahme der betreffenden Funktionen einzuräumen ist.¹⁾ Diese Aussage ist jedoch nur solange richtig, wie die Distributionskosten der Konkurrenz von der Wahl des Absatzweges des betrachteten Herstellers unberührt bleiben. Je mehr die Unternehmung jedoch wächst, desto stärker wird sich eine Entscheidung für den direkten Absatz auch auf die Kosten des Handels auswirken. Verzichtet nämlich eine große Unternehmung völlig auf die Dienste des Handels, so wird es den Händlern nur selten gelingen, ihre Kosten proportional zum Umsatzverlust abzubauen. Gerade die großen Lieferanten verursachen meistens nur die geringsten Kosten, gemessen an den mit ihnen getätigten Umsätzen. Zur Vergütung des Handels aber tragen sie oftmals das meiste bei, weil diese als Handelsspannen-Rabatt

1) Vgl. E. BATZER u. H. LAUMER, Neue Vertriebswege in Industrie und Handel, München 1963, S. 26; G. WÖHE a.a.O., S. 343

umsatzproportional berechnet wird. Verzichtet nun eine große Unternehmung auf die Mittlerdienste des Handels, dann hat dies somit meistens einen beträchtlichen Erlösausfall bei den Händlern zur Folge, ohne daß in entsprechendem Umfang Kosten abgebaut werden könnten. Die Relation zwischen den noch bei den Händlern verbleibenden Umsätze und Kosten kann sich dadurch so sehr verschlechtern, daß eine rentable Ausübung der Handelsfunktion nicht mehr möglich ist. Die weiterhin indirekt liefernden Unternehmen werden dann eine höhere Handelsspanne akzeptieren müssen, um diesen Absatzweg am Leben zu erhalten. Die Distributionskostenbelastung dieser Hersteller, die weiterhin den Handel als Absatzmittler vorziehen oder auf ihn angewiesen sind, weil ihre Finanzkraft nicht ausreicht, um den direkten Absatzweg einzuschlagen, steigt damit.

Dadurch kann aber auch das nun direkt absetzende Unternehmen für die neu zu schaffenden eigenen Absatzorgane mehr Mittel bereitstellen, als es bisher an den Handel entrichtete. Muß die weiterhin über den Handel absetzende Konkurrenz ihre Spannen anheben, dann können auch die Kosten des Direktabsatzes bei den eigenen Erzeugnissen einen höheren prozentualen Aufschlag erhalten als den, der bisher dem Handel als Rabatt eingeräumt wurde. Aus einzelwirtschaftlicher Sicht ist weniger die absolute Höhe der Kosten maßgebend, mit denen die eigenen Produkte belastet sind. Bedeutsam für den Wettbewerb ist vielmehr in erster Linie die Höhe dieser Kosten im Vergleich zu denen der Konkurrenten. Der Übergang zum Direktvertrieb kann deshalb trotz Kostenerhöhung für die eigenen Produkte durchaus sinnvoll sein, wenn dadurch gleichzeitig auch die Kostenbelastung für die Konkurrenzprodukte zunimmt.

Es läßt sich nun recht einfach nachweisen, daß der Übergang zur eigenen Vertriebsorganisation einem Hersteller mit Sicherheit dann keine langfristigen Kosten Nachteile verursacht, wenn er bisher zu den Spannenerlösen

der Händler, die er und seine Konkurrenten belieferten, zu mehr als 50 % beitrug. Dabei muß allerdings angenommen werden, daß die Konkurrenten ihre Erzeugnisse auch weiterhin nur über diese Händler absetzen werden und nicht noch weitere Absatzwege nutzen oder nutzen könnten. Weiter muß gewährleistet sein, daß die betreffenden Händler keine Möglichkeiten haben, ihr gegenwärtiges Umsatzvolumen zu erweitern, indem sie z.B. bisher noch nicht geführte Erzeugnisse in ihr Sortiment aufnehmen. Sind diese Bedingungen erfüllt (z.B. im Fischgroßhandel, im Zeitschriftengroßhandel), dann kann der große Hersteller damit beginnen, neben dem Händlernetz eine zumindest gleichwertige eigene Organisation aufzubauen.¹⁾ Der für ihn ungünstigste Fall würde darin bestehen, daß ein Netz eigener Verkaufsniederlassungen errichtet werden müßte, das dem Händlernetz wie eine Kopie gliche. Nach Ablauf dieser Aufbauphase würde der große Hersteller dann völlig auf die Dienste der bisher als Arbeitsmittler in Anspruch genommenen Händler verzichten. Den Händlern würde dadurch die Hälfte ihrer bis dahin erzielten Einnahmen entzogen. Diese bisher an den Handel fließenden Gelder könnten von dem Hersteller restlos verwendet werden, um die Kosten für den neuen Distributionsapparat zu bestreiten,²⁾ der grundsätzlich nicht aufwendiger sein dürfte als das Händlernetz.

- 1) Das gilt unabhängig von der räumlichen Ausdehnung dieses Vertriebsapparates. Die vielfach in der Literatur zu findende Aussage, wonach ein räumlich weit verbreiteter Kundenkreis den indirekten Absatz begünstigt (vgl. z.B. G. WÖHE, a.a.O., S. 353; K. MELLEROWICZ, Unternehmenspolitik, a.a.O., S. 56), verliert spätestens an diesem Punkt ihre Gültigkeit.
- 2) Die hier vorzunehmende Argumentation bezieht sich nur auf die Kosten der Vertriebswege. Evtl. Schwierigkeiten bei der Kapitalbeschaffung bleiben unberücksichtigt. Sie bewirken, daß ein eigenes Vertriebsnetz nicht plötzlich, sondern nur über einen längeren Zeitraum hinweg entstehen kann.
- 3) Ausnahmen sind allerdings denkbar, wenn z.B. die bisherigen Händler sämtliche günstigen Standorte besetzt haben sollten.

Nun ist allerdings denkbar, daß diese eine Hälfte der bisher an den Handel entrichteten Vergütungen nicht ausreicht, um einen solchen Apparat zu unterhalten. In diesem Fall wird aber auch die andere, dem Handel noch verbleibende Hälfte, nicht ausreichen, um den alten Absatzweg am Leben zu erhalten. Muß somit die Vergütung für den Handel angehoben werden, dann kann der gleiche Betrag auch für den Direktabsatz bereitgestellt werden. Selbst wenn es dem Handel schnell gelingt, sein Leistungsvermögen durch den Abbau überdimensionierter Kapazitäten oder die Konzentration auf wenige Händler den nun verminderten Anforderungen anzupassen, dürfte der Direktabsatz nicht teurer werden. Rationalisierungsmöglichkeiten, die dem Handel offenstehen, kann auch der direkt absetzende Hersteller nutzen. Er braucht sich beim Aufbau seiner Absatzorganisation nicht unbedingt am bisherigen Aufbau des Händlernetzes zu orientieren, sondern kann ihr die, nach dem jeweiligen Stand der Kenntnis, optimale Form geben. Nahezu alle Rationalisierungsmöglichkeiten, die dem Handel verbleiben, könnte der Hersteller auf diese Weise in seinem eigenen Distributionsapparat schon berücksichtigen.

Durch den Wechsel des größten Herstellers vom indirekten zum direkten Absatz wird nun das gleiche Mengenvolumen wie vorher durch zwei parallel arbeitende Absatzkanäle bewältigt, die zusammen mehr Kosten verursachen können, als der bisherige Händlerapparat allein. Aus volkswirtschaftlicher Sicht würde man das wohl als Verschwendung ansehen. Der einzelwirtschaftlichen Betrachtungsweise der großen Unternehmung hingegen dürfte es als sehr zweckmäßige Maßnahme erscheinen. Im Wettbewerb mit dem Absatzweg der Konkurrenten ergeben sich keine Nachteile. Der herstellereigenen Organisation kann unter den genannten Bedingungen im ungünstigsten Fall stets ebensoviel vergütet werden, wie die selbständigen Händler erhalten. Sollten dadurch Preiserhöhungen notwendig werden,

dann wären die Preise der gesamten Branche in dem für den größten Hersteller schlechtesten Fall gleichmäßig anzuheben. Negative Wirkungen könnten sich somit lediglich aus den Reaktionen der Käufer auf das insgesamt in dieser Branche angehobene Preisniveau ergeben. Dadurch wäre allerdings die ganze Branche gleichmäßig betroffen. Die möglichen Nachteile der Branche könnten jedoch bei dem großen Unternehmen vielfach durch die Vorteile überkompensiert werden, die ihm gegenüber den Konkurrenten innerhalb der gleichen Branche durch die eigene Absatzorganisation erwachsen.

Bevor auf diese Vorteile eingegangen wird, sollen noch weitere Situationen untersucht werden, bei denen eigene Verkaufsorgane ebenfalls mit Sicherheit keine Kostennachteile gegenüber den beim Handel verbleibenden Herstellern verursachen. Statt zwei Organisationen könnten selbstverständlich auch drei oder noch mehr Vertriebssysteme nebeneinander arbeiten.¹⁾ Somit wäre es für zwei große Hersteller, die jeweils ein Drittel des Spannenvolumens der folgenden von ihnen und ihren Konkurrenten belieferten Händler auf sich vereinigen, zumindest dann sinnvoll, eigene Vertriebsorgane zu verwenden, wenn jeder der beiden gleichzeitig auf die Dienste des Handels verzichtet. Dadurch würden die Umsätze, die bisher ausschließlich über diese Händler zum Verwender gelangten, nun über drei parallel nebeneinander arbeitende Absatz-

1) Diese faustregelartigen Werte haben übrigens auch dann Gültigkeit, wenn die betrachteten Händler nicht danach trachten, das vollständige Sortiment der Branche zu führen, sondern nur jeweils die Produkte einiger Hersteller vertreiben und somit die Gruppe selbständiger Händler in weitere Händlernetze zerfällt. Der zum Direktvertrieb übergehende Hersteller könnte sämtlichen Händlergruppen eine gleichwertige Organisation entgegensetzen, wenn er z.B. bisher 50 % der insgesamt an sämtliche Händlergruppen gezahlten Vergütungen aufbrachte.

kanäle fließen, auf die jeweils nur noch etwa 1/3 der gesamten Umsätze entfielen. Die dann noch über den Handel laufenden Umsätze und die hiermit verbundenen Vergütungen würden diesem Vertriebsweg keinerlei Vorteile mehr ermöglichen.

Eine ähnliche Situation würde geschaffen, wenn der zweit- und der drittgrößte Hersteller erst gemeinsam die erforderlichen 33 % Händlervergütung erbringen und sich entschließen sollten, auf dem Vertriebssektor zu kooperieren (vgl. Abb. 4-8).

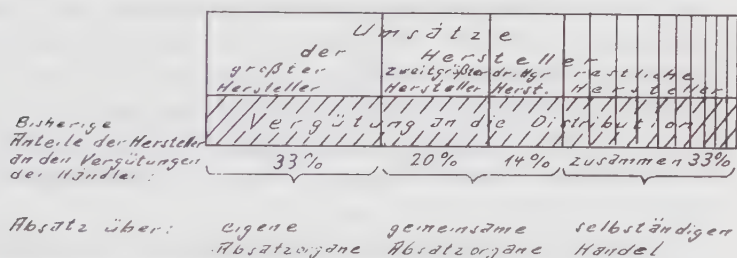


Abb. 4-8

Auch hier wäre es evtl. wieder erforderlich, daß sich die potentiellen Anwarter auf eigene Absatzorgane gleichzeitig zu einem solchen Schritt entschließen. Der andernfalls dem Handel noch verbleibende Anteil von 2/3, an den von sämtlichen Herstellern zu vergebenden Spannenerlösen, wäre sonst doppelt so hoch, wie der Betrag, den der direkt absetzende Hersteller für die Schaffung eines entsprechend wirksamen Distributionsapparates zur Verfügung hätte.

Die bisherigen Ausführungen bezogen sich stets auf die Extremsituation, bei der die herstellereigene Organisation an den kritischen Grenzen genau so viel kosten

würde, wie das Händlernetz, um diesem an Leistungsfähigkeit nicht nachzustehen. Dies geschah, um deutlich zu machen, welches die extrem günstigste Situation ist, in die der selbständige Handel und die auf ihn angewiesenen restlichen Hersteller durch solche Übergänge zum Direktabsatz geraten können. Die über eigene Absatzorganisationen verfügenden Hersteller hätten dann lediglich den Vorteil, ihre Produkte beim Verkauf nun besser betreuen zu können, als es dem Händler möglich war. Ihre Wachstumschancen würden dadurch zwar steigen, doch bleiben sie auf die Vorteile im Erlössektor angewiesen. Kostenvorteile, die man z.B. im Preis weitergeben könnte, würden in diesen Extremfällen nicht neu hinzukommen.

Eine solche Situation, in der die kleineren Anbieter noch derart glimpflich abschnelden, ist durchaus denkbar. Es ist aber sehr unwahrscheinlich, daß dies in der Mehrzahl der Fälle zutreffen wird. Die herstellereigenen Vertriebsorganisationen, die in einem der Abb. 4-8 entsprechenden Fall entstehen würden, könnten vermutlich kostengünstiger arbeiten, als die selbständigen Händler. Selbst wenn es den Händlern gelänge, rasch die nun überproportionierten Kapazitäten abzubauen, würde der ihnen verbleibende Arbeitsanfall einen wesentlich aufwendigeren Apparat erfordern. Ihnen sind gerade die rentabelsten Lieferanten verloren gegangen. Der Erlös wurde umsatzproportional vergütet. Der mit einem Hersteller verbundene Arbeitsanfall steigt jedoch, wie früher gezeigt wurde, im allgemeinen nicht proportional mit der Höhe seiner Umsätze. Ein Teil der Kosten ist herstellerfix. Andere steigen unterproportional zum Herstellerumsatz. Die Händler müssen mit einer Vielzahl von kleinen Lieferanten Kontakte unterhalten. Sie müssen somit eine entsprechend große Zahl von Warenlieferungen annehmen, Lieferscheine und Rechnungen prüfen, Rechnungen bezahlen und die

Lieferungen an ihre Kunden aus einer großen Zahl kleinerer Sendungen der Hersteller zusammenstellen. Die herstellereigene Organisation dagegen braucht nur mit einem oder zwei Herstellern zusammenzuarbeiten und im allgemeinen eine kleinere Zahl von Produkten zu sortieren. Sie wird darum häufig mit günstigeren Kosten arbeiten können, wenn die Hersteller erst nach Erreichung der hier genannten faustregelartigen kritischen Werte von 50 bzw. $33 \frac{1}{3} \%$ der Händlervergütungen zum direkten Absatz übergehen. Das bedeutet, daß die genauen kritischen Grenzwerte, bei denen die Kostennachteile einer eigenen Absatzorganisation beginnen in Kostenvorteile gegenüber den Konkurrenten umzuschlagen, oft schon bei niedrigeren Werten liegen werden. Wo die genaue Grenze liegt, kann nicht generell gesagt werden. Hierzu sind genaue Untersuchungen darüber erforderlich, welche Kosten die einzelnen Hersteller bei der Distribution verursachen.¹⁾

Nach Überschreitung dieses allgemein nicht näher bestimmbaren Punktes werden die auf den Handel angewiesenen Hersteller mit höheren Distributionskosten arbeiten als der oder die Unternehmen mit eigenen Absatzorganen. Wenn sich nicht darüber hinaus noch in der Produktion oder anderen Funktionsbereichen Kostennachteile ergeben, kann allein die Distribution die Ursache dafür sein, daß die kleinen Anbieter kostenmäßig schlechter gestellt sind als die großen. Der an die Distribution vergebene Kostenspielraum fehlt möglicherweise, um bei der Preispolitik, Werbung oder sonstigen Verkaufsförderungsmaßnahmen mit dem großen Hersteller Schritt halten zu können. Dadurch verschlechtert sich die Situation der kleinen Hersteller im Wettbewerb weiter. Die Wachstums-

1) Eine solche Kalkulation könnte, aber wieder nur für eine ganz bestimmte Situation, beispielsweise mit dem in dieser Arbeit entwickelten Distributionskostenmodell, vorgenommen werden.

aussichten der großen Unternehmen können einen neuen, möglicherweise entscheidenden Impuls erhalten. Bei weiterem Wachstum der großen Anbieter zu Lasten der kleinen Hersteller könnte ein Punkt erreicht werden, an dem der Verbraucher nicht mehr bereit ist, die höheren Preise oder die geringere Werbung der kleinen Hersteller in dem Maße zu akzeptieren, das erforderlich ist, um den selbständigen Handel am Leben zu erhalten. Da der noch verbleibende Rest an Herstellern nicht in der Lage wäre, konkurrenzfähige eigene Organe zu schaffen, wäre ihnen der Weg zum Verwender oder nächsten Wiederverkäufer nun vollends verschlossen.

Um zu zeigen, daß diese Ausführungen auch praktische Relevanz haben, könnte der deutsche Pressemarkt als Beispiel herangezogen werden. Ein Zeitschriftengrossist, dem diese Überlegungen vorgetragen wurden, um auf die Gefahren hinzuweisen, die in seiner Branche möglicherweise heraufziehen könnten, hielt eine solche Entwicklung durchaus für möglich. Der Springer-Verlag unterhält bereits in einigen Gebieten seine eigene Auslieferungsorganisation. Auch die in der Rangskala folgenden Unternehmen - Bauer sowie Gruner & Jahr - experimentieren bereits ver einzelt. Sollten sich die zuletzt genannten Verlage zu einer Kooperation zusammenfinden und neben dem Springer-Verlag eine eigene Absatzorganisation bilden, so sähe die Zukunft für den Handel schlecht aus. In einem solchen Fall müßte er liquidieren, war die Prognose des Grossisten.¹⁾ Es ist kaum anzunehmen, daß die Lage von den übrigen Großhändlern günstiger beurteilt würde. Von einem Konzentrationsprozeß auf dieser Stufe würde vermutlich niemand wesentlich profitieren, weil die Auslieferungsgebiete dadurch zu stark ausgedehnt würden. Wenn sich überhaupt noch selbständige Zeitschriftengroßhändler halten könnten, würden sie pro eingesetzte Einheit zumindest wesentlich

1) Persönliche Information

teurer arbeiten als die verlagseigenen Organe. Die auf den Handel angewiesenen Verlage würden dadurch Wettbewerbsnachteile erleiden.

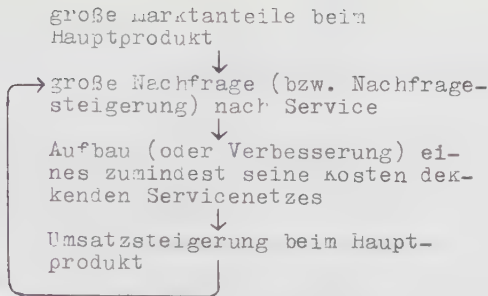
Die Aussagen, die bisher stets auf die dem Hersteller folgende Handelsstufe eingeschränkt wurden, lassen sich natürlich beliebig analog auf weitere Stufen übertragen. Auch hier müssen die oben beschriebenen kritischen Werte von einem oder einigen Lieferanten erreicht sein. Es wird allerdings wesentlich schwerer gelingen, weil diese Stufe - im allgemeinen der Einzelhandel - ihr Sortiment oftmals noch durch Bezüge aus anderen Branchen zusammenstellt. So wird das Zeitschriftengeschäft z.B. von den meisten Einzelhändlern, die Presseerzeugnisse führen, nur nebenbei betrieben. Deshalb wird die Größe eines Herstellers nur selten ausreichen, um aus den hier genannten Gründen auch auf der Einzelhandelsebene tätig zu werden.

4.3 Wirkungen der Wachstumsursachen im Bereich der Absatzweggestaltung auf die Wachstumsverläufe

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, daß die im Bereich der Absatzweggestaltung wirkenden Wachstumsursachen sehr mannigfaltig sein können. Dabei kann noch kein Anspruch darauf erhoben werden, mit den hier behandelten Ursachen bereits eine erschöpfende und geschlossene Darstellung gegeben zu haben. Sicher bedarf es vieler weiterer Untersuchungen, ehe man sämtlichen im Zusammenhang mit der Absatzweggestaltung auftretenden Wachstumsursachen auf die Spur gekommen ist. Mit diesem Hauptabschnitt der Arbeit konnte nur ein erster Beitrag in dieser Richtung geleistet werden. Er reicht jedoch aus, um zu erkennen, welche große Bedeutung diesem Teilbereich unternehmerischer Tätigkeit für das Unternehmenswachstum zukommen kann.

Die Untersuchung des Wachstumsprozesses, die im Werbeabschnitt sehr viel Raum einnahm, erweist sich in diesem Teil der Arbeit als weniger ergiebig. Zumindest für die auf der Erlösseite wirkenden Ursachen ist auch ohne eingehende Analyse sehr leicht abzusehen, in welcher Weise sie einen Wachstumsprozeß ins Leben rufen oder fortlaufend stimulieren können. Der bei den Reisenden herausgearbeitete Antizipationseffekt bewirkt, daß die ohne Reisende arbeitenden Unternehmen nicht sofort durch Umsatzeinbußen zu spüren bekommen, welche Gefahr dieses Instrument für sie darstellen kann, wenn es nur von einem oder wenigen Unternehmen der Branche genutzt wird. Sie werden dadurch möglicherweise eine Weile über die Wirkung dieses Instrumentes auf ihrem Markt getäuscht. Durch ihre zeitweilige Passivität tragen sie indirekt dazu bei, die über Reisende zu erlangenden Wachstumschancen zu erhöhen. Dieser Zeitraum des Abwartens reicht für die zuerst mit Reisenden arbeitende Firma evtl. aus, um sich einen entscheidenden Wachstumsvorsprung zu sichern. Dieser Wachstumsvorsprung kann ~~weder~~ die Basis für andere Wachstumschancen bilden, die der größeren Unternehmung oftmals gegenüber ihren kleineren Konkurrenten zufallen.

Eine dieser Wachstumsursachen, welche erst zu wirken beginnen, wenn eine Unternehmung bereits umsatzmäßig eine Spitzenposition in ihrer Branche einnimmt, tritt in Verbindung mit dem Einsatz von after-sale-service gegen Entgelt auf. Hier entsteht für die Marktanteilsführer möglicherweise folgende Wirkungskette, die einen sich selbst nähernden Wachstumsprozeß hervorrufen kann:



Mit der Händlerselektion wurde eine Strategie vorgeführt, durch die es evtl. überhaupt erst möglich wurde, mit den eigenen Erzeugnissen in die Distribution eines bestimmten Absatzraumes zu gelangen. Sie beruht darauf, durch Verzicht auf kurzfristige Absatzmöglichkeiten ein zunächst zwar bescheidenes aber langfristig gesicherteres Wachstum zu erzielen, das ohne diese Strategie verschlossen geblieben wäre. Wachstumsimpulse durch Händlerselektion können stets von neuem Wachstumschüben hervorrufen, wenn die Unternehmung einen weiteren Absatzraum erschließt oder in alten Absatzgebieten eine selektierende Verbreitung ihres Absatzweges vornimmt.

Mit der Herstellerselektion wurden Wachstumsursachen bzw. Wachstumshemmnisse geschildert, die mit der Eignung des Produktes hinsichtlich der Verwenderwünsche nichts zu tun haben und die sich dem Einfluß der Unternehmung oftmals weitgehend entziehen. Es handelt sich hierbei um Bestimmungsfaktoren, die in jeder Wachstumsphase wirksam werden können und dann den Wachstumsprozeß jeweils einmalig zu stimulieren oder hemmen vermögen.

Einige Besonderheiten hinsichtlich der Wirkung auf Wachstumsverläufe ergeben sich bei den Vorteilen der größeren Unternehmung gegenüber kleineren Konkurrenten im Kostenbereich. Kostenvorteile brauchen nicht zwangsläufig

Unternehmenswachstum hervorzurufen.

Die Unternehmensleitung kann sich auch damit begnügen, in der gegenwärtigen Größe zu verharren und dabei höhere Gewinne zu erzielen als die kleineren Konkurrenten. Damit Kostenvorteile zu Wachstumsimpulsen werden, bedarf es eines Entschlusses der Unternehmensleitung darüber, in welcher Weise die Kostenvorteile in Akquisitionsvorteile umgewandelt werden sollen. Aufgrund ihrer Kostenvorteile hat die größere Unternehmung die Möglichkeit, mehr finanzielle Mittel für den Einsatz absatzpolitischer Instrumente bereitzustellen. Sie hat damit die Chance, gegenüber ihren Konkurrenten einen weiteren Wachstumsvorsprung zu erzielen. Dadurch weitet sie evtl. ihren Kostenvorsprung aus, kann noch mehr finanzielle Mittel für absatzpolitische Maßnahmen bereitstellen usw..

Auch hier kann somit ein sich selbst immer wieder stimulierender Wachstumsprozeß ausgelöst werden, wenn es einer Unternehmung auf irgendeine - hier nicht weiter interessierende - Weise gelingt, größer zu werden als ihre Konkurrenten. Wie ein solcher Prozeß ablaufen könnte, soll an einem einfachen Modellbeispiel in Abb. 4-9 veranschaulicht werden.

Es sei angenommen, auf einem Markt, der den für die Distributionskostenanalyse unterstellten Bedingungen entspricht, würden fast alle Unternehmen pro Periode die Mengen X_1 absetzen. Lediglich einer Unternehmung A gelang es in der Vergangenheit, ihren Mengenumsatz auf X_2 zu steigern. Der hierfür veranlassende Impuls reicht aber nicht aus, um weiteres Wachstum hervorzurufen. Durch ihren Wachstumsvorsprung hat die Unternehmung A jedoch einen Kostenvorteil gegenüber den Konkurrenten erlangt, den sie über den Einsatz absatzpolitischer Instru-

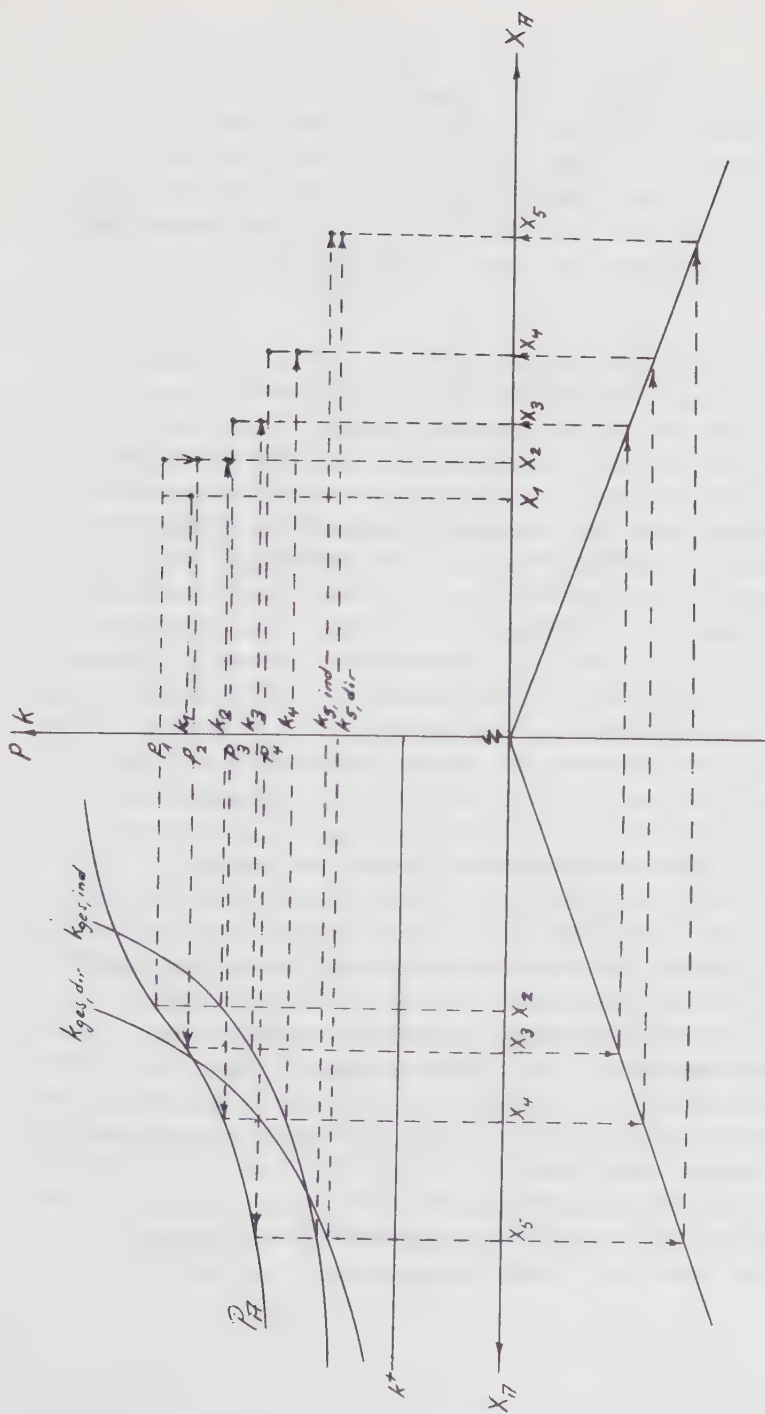


Abb. 4-9

mente in Akquisitionsvorteile umwandeln könnte. Während jeder der kleineren Konkurrenten mit Stückkosten von insgesamt k_1 belastet ist, fallen bei Unternehmung A nur Stückkosten in Höhe von k_2 an. Die weitere Entwidung der Stückkosten für den Fall, daß A weiter wächst, ist nicht bekannt. Es wird bei A lediglich vermutet, daß die Kosten pro Mengeneinheit sinken werden.

Im zweiten Quadranten der Abb. 4-9 kann nun wieder eine Wirklichkeit simuliert werden, die sich der Kenntnis des Unternehmers entzieht und über die er lediglich im Zeitablauf einige Informationen erhalten wird. Hiersind zunächst einmal die Stückkostenkurven zu finden. Dabei wurde unterschieden zwischen Kosten, die anfallen, wenn die Unternehmung den direkten Absatzweg einschlägt ($k_{\text{ges,dir}}$) und solchen, die beim indirekten Weg auftreten ($k_{\text{ges,ind}}$). Bei den Stückkosten wurde weiter (durch eine Trennungslinie) zwischen den Distributionsstückkosten und den Stückkosten aller übrigen Unternehmensbereiche (k^+) unterschieden. Für die Distributionsstückkosten wurde ein Verlauf angenommen, der dem der Abb. 4-8 entspricht. Um Wachstumsimpulse oder -hemmnisse aus anderen Unternehmensbereichen auszuschließen, wurde angenommen, daß dort keine Kostendegressionen oder -progressionen auftreten. Die Teilstückkosten k^+ sind somit konstant.

Neben den Stückkosten ist im zweiten Quadranten der Abb. 4-9 auch die Preis-Absatzfunktion der Unternehmung A (P_A) zu finden. Auch ihr Verlauf entzieht sich der Kenntnis des Unternehmers A. Er weiß lediglich, daß er beim gegenwärtig herrschenden Preis p_1 die Menge X_2 absetzen kann. Diese, sowie die dem Unternehmer später noch zugänglichen Informationen sind im ersten Quadranten der Abb. 4-9 eingetragen.

Es sei nun angenommen, der Unternehmer A würde sich dazu entschließen, seinen Kostenvorteil aus dem

Bereich der Distribution in einen Preisvorteil umzuwandeln, um auf diese Weise weiteres Wachstum erzielen zu können. Hierzu verzichtet A auf seinen höheren Stückgewinn gegenüber den Konkurrenten und senkt seinen Preis von p_1 auf p_2 . Beim bisherigen Umsatz von X_2 würde er nun den gleichen Stückgewinn wie seine Konkurrenten ($p_1 - k_1$) erzielen.

Im zweiten Quadranten ist auf der Preis-Absatzfunktion (P_A) abzulesen, daß zu dem neuen Preis p_2 bei der Unternehmung A X_3 Mengeneinheiten nachgefragt werden. Der Unternehmer erlangt hierüber jedoch erst am Ende der Periode Gewißheit. In der Graphik kann diese Information jedoch schneller über den dritten und vierten Quadranten an den ersten Quadranten weitergegeben werden. Ebenfalls aus dem zweiten Quadranten ist zu erfahren, welche Stückkosten bei der Ausbringung X_3 anfallen werden. Diese Information, die der Unternehmer wohl auch erst am Ende der Periode erhält, soll hier direkt vom zweiten an den ersten Quadranten hinübergegeben werden. Der Unternehmer wird somit am Ende dieser Periode die Menge X_3 zu den Kosten von k_3 pro Stück absetzen.

Es sei nun angenommen, daß der Unternehmer A auch weiterhin seinen Preis am Ende jeder Periode so weit senkt, daß er mit der jeweils zuletzt erzielten Absatzmenge nur einen Stückgewinn in Höhe von $p_1 - k_1$ erzielt hätte. In der jetzigen Phase senkt A seinen Preis somit auf p_3 . Wieder erhält man aus dem zweiten Quadranten die Information, daß der Unternehmer bis zum Ende dieser Periode nun die Menge X_4 absetzen wird und ihm dies Stückkosten in Höhe von k_4 verursacht. Mit der folgenden Senkung des Preises auf p_4 wird für die Unternehmung A der Übergang vom indirekten zum direkten Absatz möglich. Der mit p_4 zu erzielende Absatz beträgt X_5 . Die hiermit verbundenen

Stückkosten hängen nun davon ab, ob in dieser Periode der Übergang zum direkten Absatz vollzogen wird oder nicht.

Dieses Modell gilt nur unter der Voraussetzung, daß die Konkurrenten von A an ihrer bisherigen Preis- und übrigen Absatzpolitik festhalten. Wollte man Reaktionen der Konkurrenten berücksichtigen, dann müßte man, wie in den Abschnitten 2 und 3, Folien zur Hilfe nehmen, um die veränderten Situationen durch den Austausch von Nachfragekurven simulieren zu können.

5. Polaritätsprofile als Beitrag zur wachstumsorientierten Kombination absatzpolitischer Instrumente

Eines der Hauptanliegen der Absatzwirtschaft ist die Beantwortung der Frage nach der günstigsten Kombination absatzpolitischer Instrumente. Ein Weg, um die hiermit verbundenen Probleme zu lösen, besteht darin, die für diese Fragestellung wesentlichen Bestandteile der Wirklichkeit, ohne Rücksicht auf die fehlende Markt- und Kostentransparenz, modellhaft einzufangen. An diesen Modellen kann dann ermittelt werden, wie sich der Unternehmer verhalten müßte, wenn er über vollkommene Voraussicht verfügen würde. Obgleich natürlich kein Unternehmer unter diesen günstigen Informationsbedingungen arbeitet, können sich die unter dieser Annahme gewonnenen Erkenntnisse dennoch für sein Handeln als recht nützlich erweisen. Sie vermitteln ihm Einsichten über die für seine Entscheidungen relevanten aber verborgenen Daten und Wirkungszusammenhänge. Ihr Hauptwert besteht wohl darin, daß sie Aufschluß darüber geben, welcher Katalog von Informationen erforderlich wäre, um eine ideale Entscheidung zu treffen. Sie werden deshalb dazu beitragen, die Informationsmöglichkeiten besser auszuschöpfen. Trotz aller Bemühungen dieser Art, wird allerdings jener Teil des Katalogs, der Informationen über Marktdaten erfordert, oftmals den Charakter eines unerfüllbaren Wunschzettels aufweisen.

Die unternehmerische Praxis ist deshalb, trotz dieser Unterstützung aus dem Bereich der Theorie, auf unvollkommene Hilfsrechnungen angewiesen, um sich so weit wie möglich an die verborgenen Optima heranzutasten. Man wird "so lange zu rechnen versuchen, als es das vorhandene Zahlenmaterial erlaubt."¹⁾ Die Kosten-

1) E. GUTENBERG, Grundlagen der allg. BWL, Bd. II, 9. Aufl., a.a.O., S. 146

seite ist auf diese Weise oftmals recht gut in den Griff zu bekommen. Doch viel entscheidender für die Kombination des absatzpolitischen Instrumentariums ist meistens die Erlösseite. Hier sind der Quantifizierbarkeit jedoch meistens sehr enge Grenzen gezogen. Als Anhaltspunkte stehen der Unternehmung oftmals nur eine Reihe von Informationen zur Verfügung, die sich der zahlenmäßigen Erfassbarkeit entziehen. Sie können für die Entscheidung weitaus bedeutsamer sein als die rechnerischen Ergebnisse.¹⁾

An dieser Stelle eröffnet sich nun ein weites, aber bisher noch stark vernachlässigtes Feld, auf dem sich die Forschung für die Praxis als recht fruchtbar erweisen könnte. Die Einsicht in eine verborgene, für den Menschen nur im theoretischen Modell erfassbare Wirklichkeit, müßte den theoretisch Geschulten in die Lage versetzen, praktikable Orientierungshilfen zu schaffen, mit denen der Unternehmer bei unvollkommener Markttransparenz besser als bisher in die Nähe der verborgenen Optima käme. Ein Weg, wie dies geschehen könnte, wurde bereits in Ansätzen gewiesen. Bei zwei Mitteln zur Akquisition, nämlich der Werbung und dem Einsatz von Reisenden, wurde der Versuch unternommen, Kriterien zu erarbeiten, mit denen geprüft werden kann, ob ein Markt für den Einsatz der betreffenden Instrumente günstige Bedingungen bietet. Die Kriterien wurden in der Form von Gegensatzpaaren formuliert und die günstigen Bedingungen als 'ideale Polaritätsprofile' gekennzeichnet.

Man könnte vermuten, daß sich auch für andere absatzpolitische Instrumentarien solche Kriterien heraus-

1) E. GUTENBERG, Grundlagen der allg. BWL, Bd. II, 9. Aufl., a.a.O., S. 146

arbeiten lassen. Ein lohnendes, wenn auch kaum in absehbarer Zeit erreichbares Ziel müßte es sein, für sämtliche absatzpolitischen Instrumente ideale Polaritätsprofile zu entwickeln. Man könnte dann sämtliche Gegensatzpaare aneinanderreihen, dort, wo Wiederholungen von Kriterien auftreten, Einsparungen vornehmen, und erhielte so einen Katalog sämtlicher Faktoren, die bei der Wahl absatzpolitischer Instrumente zu überprüfen wären. Das 'marktindividuelle Polaritätsprofil'¹⁾ eines bestimmten Marktes könnte nun für sämtliche relevanten Kriterien ermittelt werden. Durch Gegenüberstellung dieses umfassenden 'marktindividuellen' mit den 'idealen Polaritätsprofilen' für einzelne Instrumente würde man nicht nur Aufschluß über die Wachstumswirksamkeit eines einzelnen Instrumentes erlangen. Man würde auf diese einfache Weise gleichzeitig sehr rasch Anhaltspunkte für ein in dieser Branche erfolgversprechendes Instrumenten-Mix gewinnen.

Bevor jedoch in dieser Richtung weitere Bemühungen unternommen werden, sollte erst empirisch geprüft werden, ob sich der eingeschlagene Weg tatsächlich als geeignet erweist, um für die Praxis eine brauchbare Hilfe zu bieten. Einen ersten Test hat dieses Konzept bereits mit günstigem Ausgang überstanden. Für die Aufstellung eines 'Marktindividuellen Polaritätsprofils für die Versicherungsbranche' nahmen sich freundlicherweise die Herren POKORNY und ZIMMERMANN²⁾ von der Iduna-Versicherungsgruppe die erforderliche Zeit. Die Versicherungsbranche ist für diesen Test besonders geeignet, weil hier schon lange sehr erfolgreich mit Reisenden gearbeitet wurde und in jüngster Zeit auch einige Firmen begannen, mit der

1) Vgl. S. 325 dieser Arbeit

2) Direktor POKORNY ist das für Werbung zuständige Vorstandsmitglied der Iduna-Versicherungsgruppe, Hamburg. Herr Zimmermann ist in derselben Versicherungsgruppe in der Werbeabteilung tätig.

Werbung zu experimentieren. Es war deshalb zu vermuten, daß ein Test mit den hier entwickelten Kriterien einen kombinierten Einsatz beider Instrumente nahelegen könnte.

Das Ergebnis dieses Test ist auf S. 325 zu finden. Der doppelt gezogene Linienzug stellt das 'marktindividuelle Polaritätsprofil' dar. Seine Aufstellung bereitete weniger Schwierigkeiten, als von mir zunächst befürchtet wurde. Allerdings muß erwähnt werden, daß beide Herren durch ihre Betätigung auf dem Werbesektor mit Polaritätsprofilen vertraut waren. Lediglich an einigen Stellen waren kurze Erläuterungen zu den sehr knappen Formulierungen der Gegensatzpaare notwendig.

Bei dem ersten Kriterium tauchte die Frage auf, was noch als Konkurrenzgut der betrachteten Firmengruppe angesehen werden sollte. Die Versicherungsgesellschaften stehen nicht nur untereinander in Konkurrenzbeziehungen sondern auch mit den Anbietern von z.B. Investmentzertifikaten oder Sparkonten. Für diesen Test wurde eine Beschränkung auf Versicherungsleistungen vorgenommen.

Beim dritten Kriterium wäre eigentlich eine Differenzierung nach verschiedenen Versicherungszweigen notwendig gewesen. Die finanzielle Belastung durch eine Hausratsversicherung ist z.B. anders zu beurteilen, als die einer Lebensversicherung. Um jedoch nicht zu sehr in Details eindringen zu müssen, wurde versucht, durch subjektive Gewichtung der einzelnen Sparten nach ihrer Bedeutung für die Iduna-Gruppe, einen einzigen Punkt zu finden.

Die größten Schwierigkeiten wurden von mir bei der Beurteilung des Gesamtmarktvolumens, wie auch später noch bei der Beurteilung der Höhe der Abschlußsummen, erwartet. Die Einteilung der Skala in sieben dimensionslose Werte erschien mir als möglicherweise zu grob um hier eine Zuordnung vornehmen zu können. Es waren deshalb bestimmte konkrete Umsatzhöhen vorgesehen, die notfalls zur

Unterstützung der Urteilsbildung den Skalenabschnitten zugeordnet werden sollten. Diese Vorsorge wäre jedoch nicht nötig gewesen, da sich die Herren der Subjektivität ihrer Urteile voll bewußt waren und deshalb entsprechende zusätzliche Angaben für überflüssig hielten.

Bei der 'möglichen Zahl der intensiv werbenden Unternehmen' wurden solche Unternehmen in Erwägung gezogen, die sich einen ebenso hohen Werbeetat finanziell erlauben könnten, wie er z.Zt. von der Iduna-Gruppe bereitgestellt wird. Die Zahl solcher Unternehmen wurde auf etwa 50 geschätzt.

Die Beurteilung der Dringlichkeit des Bedürfnisses wurde aus der Sicht der Mehrzahl potentieller Kunden vorgenommen. Es handelt sich somit insbesondere nicht um die Dringlichkeit, die dieses Bedürfnis nach Meinung der Versicherer eigentlich einnehmen sollte.

Bei der Höhe der Abschlußsummen ergab sich weiter die Notwendigkeit, die einzelnen Sparten nach ihrer Bedeutung zu gewichten, um zu einem Gesamturteil zu gelangen.

Nachdem der Versicherungsmarkt auch beim letzten Kriterium seinen Standort zwischen den Gegensatzpaaren gefunden hatte, wurden die idealen Polaritätsprofile, wie sie in den Abschnitten über die Werbung und den Einsatz von Reisenden herausgearbeitet wurden, in das Schema eingetragen. Der Vergleich mit dem marktindividuellen Polaritätsprofil zeigt, daß bei der Werbung an zwei Stellen erhebliche Abweichungen vorliegen, die sich sogar auf die Richtung der Ausprägung erstrecken.

Die Abweichung beim dritten Kriterium ist m.E. ein Hinweis darauf, daß die Werbung in der Versicherungsbranche nie die Bedeutung haben wird, wie beispielsweise bei Zigaretten oder Waschmitteln. Eine Ausgabe, die für das normale Haushaltsbudget eine nicht unerhebliche Belastung darstellt, wird nicht in einem flüchtigen Augenblick getätigt. Der Kunde wird das Bedürfnis haben, sich zuvor eingehender zu informieren. Er wird in solchen Fällen im allgemeinen dazu neigen, sich in Fachgeschäften zu informieren und die Güter verschiedener Firmen miteinander zu vergleichen. Wegen anderer Eigenarten dieser Branche hat er diese Möglichkeit bei Versicherungen nicht. Demnach wird wohl dieses Kriterium ein Hemmnis für die Werbung in der Versicherungsbranche darstellen.

Die relativ große Zahl von Unternehmen, die sich eine entsprechende Werbung wie die Iduna leisten könnten, ist ebenfalls in der Lage, die Wachstumschancen der Werbung in dieser Branche zu beeinträchtigen. Voraussetzung ist allerdings, daß diese Unternehmen von ihrer Möglichkeit zu werben auch tatsächlich Gebrauch machen. Durch eine Anhebung des Werbebudgets der Iduna könnte der Kreis der betreffenden Konkurrenten aber möglicherweise noch zusammenschmelzen.

Die recht gute Übereinstimmung zwischen idealen und marktindividuellem Polaritätsprofil bei den übrigen Kriterien, läßt m.E. den Schluß zu, daß die Werbung in der Versicherungsbranche zwar nicht zentrales absatzpolitisches Instrument werden wird, aber innerhalb eines Instrumente-Mix doch wertvolle Dienste leisten könnte.

Mit welchem Instrument die Werbung zumindest kombiniert werden sollte, ist zu erkennen, wenn man sich die recht gute Harmonie zwischen dem marktindividuellen Polaritätsprofil und dem idealen Polaritätsprofil für

Gegenüberstellung eines 'Marktindividuellen Polaritätsprofils für die Versicherungsbranche' mit den für den Einsatz von Werbung und Reisenden erarbeiteten 'Idealen Polaritätsprofilen'

Das Gut ist von den Konkurrenzgütern nicht bzw. schwer nach objektiven Merkmalen qualitativ zu unterscheiden.

Käufer haben ein ausgezeichnetes Differenzierungsvermögen, verbunden mit einer ausgeprägten Werthierarchie im Hinblick auf das Gut.

Die übliche, beim Erwerb des Gutes zu tätige Ausgabe stellt eine starke finanzielle Belastung für das Budget des Käufers dar.

Das Gesamtmarktvolumen ist im Vergleich zu den erforderlichen Werbeausgaben groß.

Die Zahl der möglichen Käufer ist groß.

Die mögliche Zahl der intensiv werbenden Unternehmen ist im Vergleich zum Marktvolumen groß.

Das Gut spricht ein Bedürfnis an, das, gemessen an anderen Bedürfnissen, eine hohe Dringlichkeitsstufe einnimmt.

Die Kunden sind bereit, Verträge über hohe Summen abzuschließen.

Die Käufer lassen sich gut gezielt aufsuchen.

Das Gut ist von den Konkurrenzgütern leicht nach objektiven Merkmalen qualitativ zu unterscheiden.

Käufer haben ein schlechtes Differenzierungsvermögen oder eine wenig ausgeprägte Werthierarchie im Hinblick auf das Gut.

Die übliche, beim Erwerb des Gutes zu tätige Ausgabe ist, gemessen am normalen Budget des Käufers relativ unbedeutend.

Gesamtmarktvolumen ist im Vergleich zu den erforderlichen Werbeausgaben klein.

Die Zahl der möglichen Käufer ist klein.

Die mögliche Zahl der intensiv werbenden Unternehmen ist im Vergleich zum Marktvolumen klein.

Das Gut spricht ein Bedürfnis an, das, gemessen an anderen Bedürfnissen, eine niedrige Dringlichkeitsstufe einnimmt.

Die Kunden sind lediglich zu niedrigen Abschlußsummen bereit.

Die Käufer lassen sich schlecht gezielt aufsuchen.

- Marktindividuelles Polaritätsprofil für die Versicherungsbranche
 — — — — — Ideales Polaritätsprofil für Werbung
 - - - - - Ideales Polaritätsprofil für Reisende

Reisende betrachtet. Hier gibt es keine Abweichungen in entgegengesetzte Richtungen der Skala. Allerdings wurde die Versicherungsbranche bei einigen für Reisende wünschenswerten Merkmalsausprägungen nur mit dem niedrigen Wert 1 bedacht. Es scheint jedoch, daß man solche Diskrepanzen, wegen der Subjektivität der Zuordnungen nicht so ernst nehmen sollte, wie Abweichungen, die in entgegengesetzte Richtungen der Skala reichen.

Für ein endgültiges Urteil wird man genauere Untersuchungen anhand der einzelnen Kriterien vornehmen müssen. Doch scheint mir dieser kurze Test schon genügend Anhaltspunkte dafür zu geben, daß von den beiden geprüften Instrumenten dem Einsatz von Reisenden die größere Bedeutung in der Versicherungsbranche zukommt. Die Werbung scheint jedoch für die Arbeit der Reisenden eine wertvolle Ergänzung darzustellen. Sie sollte deshalb zur Unterstützung des Außendienstes eingesetzt werden.

Der Beitrag, den die in dieser Arbeit entwickelten und zum Ausbau vorgeschlagenen speziellen Polaritätsprofile einmal für die Kombination absatzpolitischer Instrumente leisten könnten, ist bescheidener als das Ziel, welches mit der Entwicklung quantitativer Entscheidungsmodelle verfolgt wird. Die Polaritätsprofile sind nicht geeignet, genaue Angaben für die Intensität zu liefern, mit der die einzelnen Instrumente eingesetzt werden müssen. Sie sollen lediglich bei der Auswahl der überhaupt in Betracht kommenden Instrumente helfen und einige Anhaltspunkte für die mögliche Bedeutung dieser Instrumente in der betreffenden Branche geben. Sie sind ein unexaktes Instrument, das nur zur Abgabe relevanter Urteile anregen sowie die Darstellung und Auswertung dieser Urteile erleichtern soll. Sie sind lediglich geeignet, um einen

ersten Überblick zu verschaffen und machen die genaue Überprüfung eines Marktes anhand der in dieser Arbeit ausführlich beschriebenen Kriterien nicht entbehrlich. Dennoch scheinen sie mir, wegen ihrer leichten und schnellen Handhabung, ein nützliches Instrument zu sein, dessen Ausbau, bei weiterer Bewährung, erwogen werden sollte.

Verzeichnis der wichtigsten Symbole

- X Absatz in Mengeneinheiten = Produktion, da Lagerhaltung unberücksichtigt bleibt
- $\bar{X}_w$ Wahrscheinlichste erwartete Absatzmenge in der ersten betrachteten Periode (ein Strich über dem X)
- $\bar{\bar{X}}_{\max}$ Maximal erwartete Absatzmenge in der zweiten betrachteten Periode (zwei Striche über dem X)
- $\bar{X}_{\min}$ Minimal erwartete Absatzmenge in der ersten betrachteten Periode
- p Preis pro Mengeneinheit in DM oder anderen Geldeinheiten
- p Preis mit dem der Unternehmer einen angemessenen Gewinn zu erzielen erhofft
- N Nachfrage in Mengeneinheiten oder Preis-Absatzfunktion
- U Umsatzerlös in DM oder anderen Geldeinheiten oder Umsatz- (bzw. Erlös-)funktion
- U_{opt} Gewinnmaximaler Umsatz
- U_z Absolute Umsatzsteigerung in der Periode t
- K Gesamtkosten in DM oder anderen Geldeinheiten oder Gesamtkostenfunktion
- K_p Produktionsgesamtkostenkurve bzw. langfristige Produktionskostenfunktion
- k Kosten pro Mengeneinheit in DM oder anderen Geldeinheiten
- $K^+ \text{ bzw. } k^+$ Gesamtkosten bzw. Stückkosten ohne eine jeweils speziell betrachtete Kostenart (z.B. ohne Werbekosten)
- G Gewinn in DM oder anderen Geldeinheiten
- G_{opt} Maximaler Gewinn
- E Erfolg (Gewinn, Verlust oder Null) in DM oder anderen Geldeinheiten
- W Werbeetat in DM oder anderen Geldeinheiten oder Werbeetatkurve
- B(U) Beschränkte finanzielle Mittel in DM oder anderen Geldeinheiten, die dauerhaft für einen bestimmten Zweck (z.B. Akquisition) bereitgestellt werden können.

- Z Zahl von Wirtschaftssubjekten, die jeweils näher definiert werden
- $b^f + b^v \sqrt{x}$ Kosten einer Bestellung in Abhängigkeit von der Auftragsgröße x in DM oder anderen Geldeinheiten
- $a^f + a^v \sqrt{x}$ Kosten für die Zusammenstellung eines Auftrages in Abhängigkeit von der Auftragsgröße x in DM oder anderen Geldeinheiten
- $v^f + v^v \sqrt{x}$ Kosten für den Versand (einschließlich Inkasso) einer Lieferung in Abhängigkeit von der Auftragsgröße x in DM oder anderen Geldeinheiten
- L_{EH} bzw. L_{GH} Häufigkeit mit der ein Einzelhändler (EH) bzw. Großhändler (GH) in einer Planungsperiode Produkte eines Lieferanten bezieht
- g_i bzw. g_j Marktanteil des Unternehmens i bzw. j
- $c = g_j / g_i$
- $A_{i,dir}$ bzw. $A_{i,ind}$ Gesamtkosten der Auftragszusammenstellung eines Unternehmens i bei Wahl des direkten bzw. indirekten Absatzweges
- $V_{i,dir}$ bzw. $V_{i,ind}$ Gesamtkosten des Versandes eines Unternehmens i bei Wahl des direkten bzw. indirekten Absatzweges
- $B_{i,dir}$ bzw. $B_{i,ind}$ Beschaffungskosten der Abnehmer eines Unternehmens i bei Wahl des direkten bzw. indirekten Absatzweges durch dieses Unternehmen
- STKMB Stückkostenmehrbelastung des kleineren Herstellers gegenüber dem größeren Hersteller in DM oder anderen Geldeinheiten

Literaturverzeichnis

I Bücher und Dissertationen

- B a r t e l s , G., Diversifizierung, Die gezielte Aus-
weitung des Leistungsprogramms der Unternehmung,
Stuttgart 1966
- B a t z e r , E. und Laumer, H., Neue Vertriebswege in
Industrie und Handel, München 1963
- B a u m o l , W.J., Business Behavior, Value and Growth,
New York 1959
- B e h r e n s , K. Chr., Absatzwerbung, Wiesbaden 1963
- B e r g , H. und Jürgensen, H., Konzentration und Wettbe-
werb im Gemeinsamen Markt, Das Beispiel der Auto-
mobilindustrie, Göttingen 1968
- B e r i c h t über das Ergebnis einer Untersuchung der
Konzentration in der Wirtschaft vom 29. Februar 1964,
erstattet vom Bundesamt für gewerbliche Wirtschaft,
Drucksache IV/2320 des Deutschen Bundestages,
4. Wahlperiode
- B i d l i n g m a i e r , J., Unternehmerziele und Unter-
nehmerstrategien, Bd. VIII der Studienreihe Betrieb
und Markt, Hrsg. K. Chr. Behrens, Wiesbaden 1964
- B o r s c h b e r g , E., Die Diversifikation als Wachstums-
form der industriellen Unternehmung, Bern und
Stuttgart 1969
- B r ä n d l e , R., Unternehmenswachstum, Zur Dogmen-
geschichte und Methodologie der Theorie des
Unternehmenswachstums, Diss. München 1966

- B r o c k h o f f, K., Unternehmenswachstum und Sortiments-
änderung, Köln und Opladen 1966
- B u d d e b e r g, Betriebslehre des Binnehandels, in:
Die Wirtschaftswissenschaften, Hrsg. E. Gutenberg,
Wiesbaden 1959
- B u s s e v o n C o l b e, W., Die Planung der Be-
triebsgröße, Wiesbaden 1964
- C a d á , E.F., Der Waren-Direktabsatz im Spannungsfeld
zwischen Urproduktion und Letztverwendung, Wien 1965
- D e r westdeutsche Markt in Zahlen, Neubearbeitung 1965
Hrsg. DIVO-Institut für Wirtschaftsforschung,
Sozialforschung und angewandte Mathematik GmbH.,
Frankfurt/M., 1965
- E d l e r, F., Werbetheorie und Werbeentscheidung,
Wiesbaden 1966
- F i s c h e r k o e s e n, Experimentelle Werbeerfolgs-
prognose, Wiesbaden 1967
- G r i m m, Wachstumsprozesse industrieller Unternehmungen,
Berlin 1966
- G u t e n b e r g, E., Grundlagen der Betriebswirtschafts-
lehre, 2. Bd., Der Absatz, 8. und 9. Aufl., Berlin-
Heidelberg-New York 1965 und 1966
- G u t e n b e r g, E., Untersuchungen über die Investitions-
entscheidungen industrieller Unternehmen, Köln und
Opladen 1959
- G u t o w s k i, A., Wirksame Konkurrenz und wirtschaft-
liche Macht, Ein Beitrag zur theoretischen Grund-
legung wettbewerbspolitischer Entscheidungen (bisher
unveröffentlichte Habilitationsschrift, Universität
Mainz)

- H a u t h, W., Grundfragen des Unternehmenswachstums unter besonderer Berücksichtigung seiner Finanzierung, Diss. Freiburg in der Schweiz 1964
- H a x, K., Vertikale Preisbindung, Köln und Opladen 1961
- H e i n e n, E., Das Zielsystem der Unternehmung, Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Wiesbaden 1966
- H i s s, D., Kosten und Preise in der Bundesrepublik 1950 - 1960, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Sonderhefte, N.F. Nr. 67, Reihe A
- H o f s t ä t t e r, P.R., Gruppendynamik, Die Kritik der Massenpsychologie, Hamburg 1957
- H o f s t ä t t e r, P.R., Psychologie, Frankfurt/M., 1957
- J a c o b, H., Neuere Entwicklungen in der Investitionsrechnung, Sonderdruck der Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Wiesbaden 1965
- J ü r g e n s e n, H. und Berg, H., Konzentration und Wettbewerb im Gemeinsamen Markt, Das Beispiel der Automobilindustrie, Göttingen 1968
- K o c h, W., Grundlagen und Technik des Vertriebes, Bd. I, 2. Aufl., Berlin 1958
- K ö r n e r, J., Methoden zur Vorausschätzung des Tabaksteueraufkommens, München 1967
- K o r n d ö r f e r, W., Die Aufstellung und Aufteilung von Werbebudgets, Stuttgart 1966

- K r ü s s e l b e r g, H.-G., Organisationstheorie, Theorie der Unternehmung und Oligopol, Berlin 1965
- K ü s t e r s, W., Die Bestimmungsgründe des Wachstums industrieller Unternehmungen, Diss. Freiburg i.Br. 1965
- L a u m e r, H. und Batzer, F., Neue Vertriebswege in Industrie und Handel, München 1963
- L e n e l, H.O., Ursachen der Konzentration unter besonderer Berücksichtigung der deutschen Verhältnisse, 2. Aufl., Tübingen 1968
- L ö b e l, V., Kundendienst als absatzwirtschaftliche Leistung, Formen und Möglichkeiten, Nürnberg 1966
- L u c k a n, E., Begriff und Ursachenerklärung des betrieblichen Wachstums als Grundlage der Wachstumsplanung, Diss. Köln 1968
- L ü c k e, W., Betriebs- und Unternehmungsgröße, Stuttg. 1967
- M a n n, G., Die Wahl des inländischen Absatzweges in der Verbrauchsüterindustrie, Diss. Mannheim 1959
- M e l l e r o w i c z, K., Unternehmenspolitik, Bd. 2, Freiburg i.Br. 1963
- M u n d o r f, H.-O. und Pinsche, G., Finanzwirtschaftliche Aspekte werbungsbedingter Konzentration, Ein Diskussionsbeitrag zum Konzentrationsproblem, Institut für Mittelstandsforschung (als Manuskript vervielfältigt) 1961
- N i e n s, H.J., Die Vertriebsbindung als absatzpolitisches Instrument der Markenartikelindustrie, Freiburg i.Br. 1968
- O s g o o d, C.E., Suci, G.J., and Tannenbaum, P.H.: The Measurement of Meaning, 2nd. ed., Urbana 1958

- O u r s i n, T., Probleme industrieller Investitionsentscheidungen, Ergebnisse schriftlicher und mündlicher Befragungen der Ifo-Institute für Wirtschaftsforschung, Berlin und München 1962
- P a r t h e y, H.-G., Der Verlauf der Werbekosten und die Planung des Werbekosteneinsatzes in betriebswirtschaftlicher und preistheoretischer Sicht, Diss. Frankfurt/M. 1959
- P a u l s e n, U., Durch staatliche Eingriffe ausgelöste Wettbewerbsprobleme der deutschen Brauwirtschaft im gemeinsamen Markt, Heft 1 der Schriftenreihe Agrarpolitik und Agrarwirtschaft, Hrsg. W. Albers und H.-H. Herlemann, Hamburg und Berlin 1963
- R i n s c h e, G. und Mundorf, H.-O., Finanzwirtschaftliche Aspekte werbungsbedingter Konzentration, Ein Diskussionsbeitrag zum Konzentrationsproblem Institut für Mittelstandsforschung, (als Manuskript vervielfältigt) 1961
- S a c h v e r s t ä n d i g e n r a t, Jahresgutachten 1965/66: Stabilisierung und Stagnation, Stuttgart und Mainz 1965
- S c h ä f e r, E., Die Unternehmung, 5. Aufl., Köln und Opladen 1963
- S c h ä f e r, E., Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, Köln und Opladen 1950
- S e i s c h a b, H., Betriebswirtschaftliche Grundbegriffe, Stuttgart 1961
- S e y f f e r t, R., Wege und Kosten der Distribution der industriell gefertigten Konsumwaren, Köln und Opladen 1966

S c h m i d t - S u d h o f f , Unternehmensziele und unternehmerisches Zielsystem, Wiesbaden 1967

S c h n u t e n h a u s , Absatzpolitik und Unternehmensführung, Freiburg i. Br. 1961

S c h r o e d e r , G., Die Finanzierungswirtschaft der Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung des einzelwirtschaftlichen Wachstums, Diss. Hamburg 1967

S p i e g e l , B., Die Struktur der Meinungsverteilung im sozialen Feld, Das psychologische Marktmodell, Bern und Stuttgart 1961

S p i l l a r d , P., Praktische Verkaufsförderung, München 1967

S t a t i s t i s c h e r Bericht des Deutschen Brauerbundes e.V., Bad Godesberg 1967

S t a t i s t i s c h e s Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland 1969, Hrsg. Statistisches Bundesamt, Stuttgart und Mainz 1969

S t e u b e r , K., Werbung und Wohlstand, Eine volkswirtschaftliche Untersuchung der Werbung, Veröffentlichungen der Handelshochschule St. Gallen, Hrsg. W.F. Bürgi, E. Gsell, W.A. Jöhr, T.H. Keller, Reihe A, Heft 51, Zürich und St. Gallen 1958

S t r a s s e r , H., Zielbildung und Steuerung der Unternehmung, Bd. 8 der Schriftenreihe Betriebswirtschaftliche Beiträge, Hrsg. H. Münstermann, Wiesbaden 1966

S u c i , G.J., Osgood, C.E. and Tannenbaum, P.H., The Measurement of Meaning, 2nd. ed., Urbana 1958

T a n n e n b a u m, P.H., Osgood, C.E., and Suci, G.J.,
The Measurement of Meaning, 2nd. ed., Urbana 1958

W ö h e, G., Einführung in die Allgemeine Betriebswirt-
schaftslehre, 7. Aufl., Berlin und Frankfurt 1967

II Aufsätze und Beiträge in Sammelwerken

- A l b a c h, H., Zur Theorie des wachsenden Unternehmens,
in: Theorie des einzelwirtschaftlichen und des gesamt-
wirtschaftlichen Wachstums, Hrsg. W. Krelle, Berlin 1965
- A l b a c h, H., Simulation Models of Firm Growth,
The German Economic Review, Vol. 5, No. 1, 1967
- A l e w e l l, K., Ansätze zu einer Konzeption einer
ökonomischen Absatztheorie, in: Betriebswirtschaft und
Marktpolitik, in: Festschrift für R. Seyffert, Hrsg. E.
Kosiol und E. Sundhoff, Köln und Opladen 1968
- B u c h n e r, R., Das Problem der Finanzierung des Unter-
nehmenswachstums aus Abschreibungen, in: Zeitschrift
für Betriebswirtschaft, 39. Jg., 1969
- C h u r c h i l l, B.C., Age and Life Expectancy of Business
Firms, Surrey of Current Business, Vol. 35, Dec. 1955
- G o l d s t e i n, S., and Mayer, K.B., The First Two Years,
Problems of Small Firm Growth and Survival, Small Business
Administration, Washington D.C. 1961,
- G u t e n b e r g, E., Zur Frage des Wachstums und der
Entwicklung von Unternehmungen, in: Leistungswirtschaft,
Festschrift für F. Schmidt, Berlin-Wien 1942
- H a h n, D., Wachstumspolitik industrieller Unternehmungen,
in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis,
22. Jg. (1970), H. 11, S. 609 - 626
- H a r r i s, A Model at the "Managerial" Enterprise, The
Quarterly Journal of Economics, Vol. 77, 1963
- H o f s t ä t t e r, P.P. und Lübbert, H., Die Untersuchung
von Stereotypen mit Hilfe des Polaritätsprofils,
in: Zeitschrift für Markt- und Meinungsforschung,
Jg. 1957/58, H. 3

- J a e n s c h, Betriebswirtschaftliche Investitionsmodelle und praktische Investitionsrechnung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 19. Jg. (1967)
- K l e i n i n g, G., Zum gegenwärtigen Stand der Imageforschung, in: Psychologie und Praxis, 3. Jg. (1959), H.4
- K n i g h t, A.W., Expanding one's Business, in: The Accountants' Magazine, Vol. LXX, No. 726, 1966
- K u h n, A., Optimales Unternehmenswachstum durch Gewinnthesaurierung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 18. Jg., N.F., Nr. 10/11, 1966
- K u n z e, R., Der Markt für Aluminium-Haushaltsfolie in der Bundesrepublik, Unveröffentlichter Bericht der Marketingabteilung der Firma August Oetker
- L ü b b e r t, H. und Hofstätter, P.R., Die Untersuchung von Stereotypen mit Hilfe des Polaritätsprofils, in: Zeitschrift für Markt- und Meinungsforschung, Jg. 1957/58 H. 3
- M a s o n, R.H., Use at Corporate Planning Groups in the Analysis at Corporate Acquisitions, California Management Review, Vol. X, No. 4., 1968
- M a y e r, K.B. and Goldstein, S., The First Two Years, Problems of Small Firm Growth and Survival, Small Business Administration, Washington D.C. 1961
- M e i n z e n, F., Ein Modell des optimalen Unternehmenswachstums, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 21. Jg., (1969)
- M ü n s t e r m a n n, H., Zum Problem der Planung und Kontrolle betrieblichen Wachstums, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 38. Jg. (1968)

- O s g o o d, C.E., The Nature and Measurement of Meaning,
in: Psychological Bulletin, Vol. 49 (1952)
- P i t t n e r, F., Beschränkung des Kundenkreises, in:
der Markenartikel, 1958
- S a n d l e r, G.G., Marken, Puls und Euroflaschen, in:
Der Volkswirt, 21. Jg. (1967), Nr. 49
- S c h w a r z, H., Kalkül mit Erwartungen, in: Der Volks-
wirt, 21. Jg. (1967), Nr. 28
- S h a w, W.C., Growth - by Acquisition, The Accountants'
Magazine, Vol. LXXII, No. 743, 1968
- S u n d h o f f, E., Werbung als Faktor der Konzentration,
in: Die Konzentration in der Wirtschaft, Hrsg.
H. Arndt, Schriften des Vereins für Socialpolitik, N.F.,
Bel. 20/3, Berlin 1960
- W e b e r, H., Zur Theorie des Wachstums der industriellen
Unternehmung, in: Betriebswirtschaftliche Forschung
und Praxis, 20. Jg. (1968), H. 6
- W i t t m a n n, W., Überlegungen zu einer Theorie des
Unternehmenswachstums, in: Zeitschrift für handels-
wirtschaftliche Forschung, 13. Jg. (1961)

Tabellarischer Lebenslauf

Name:	Ernst Knut Sill
geboren:	28. Februar 1941 in Hamburg
Schulen:	1948 - 1953 Grundschule 1953 - 1957 Mittelschule 1957 - 1960 Wirtschaftsober- schule
Studium:	SS 1960 - WS 1964/65 Betriebs- wirtschaftslehre an der Universität Hamburg
Studienabschluß:	30. April 1965 Diplomprüfung für Kaufleute
Berufliche Tätigkeit:	seit Mai 1965 Assistent bei Herrn Prof. Dr. Karl Alewell an der Universität Gießen

Ich erkläre an Eides Statt: Ich habe die vorgelegte
Dissertation selbständig und ohne unerlaubte fremde
Hilfe angefertigt. Alle Textstellen, die wörtlich oder
sinngemäß aus veröffentlichten und nicht veröffentlichten
Schriften entnommen sind, und alle für das Ergebnis der
Arbeit wesentlichen mündlichen Beiträge anderer sind
als solche kenntlich gemacht.


.....

(Ernst Knut Sill)

